

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة

إعداد الطالب

فهد بن هزاع الغامدي

٤٢٩٨٠٣٩٤

إشراف الدكتور

كايد محمد سلامة

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط

بحث مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة التربوية والتخطيط

١٤٣٣ هـ


بسم الله الرحمن الرحيم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَمَا أُوتِيتُم مِّنَ الْعِلْمِ إِلاَّ قَلِيلاً)

الإسراء ٨٥

ملخص الدراسة

عنوان البحث: درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة.	
اسم الباحث: فهد بن هزاع عبدالله الغامدي	**الدرجة العلمية:** ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط
المشرف: د. كايد سلامة	**الجهة العلمية:** جامعة ام القرى – مكة المكرمة
الكلية: كلية التربية	**القسم:** الإدارة التربوية والتخطيط

أهداف الدراسة: التعرف على درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة .

منهج وأداة الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وصمم الباحث الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة: تكوَّنَ مُجتمَع الدراسة من جميع القادة الأكاديميون (العمداء ووكلاء العمداء ،ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الباحة،والبالغ عددهم (٤٣٦) قيادياً وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) قيادياً من القادة الأكاديميين بجامعة الباحة حيث إن عينة الدراسة من الذكور بلغت (١٧٧) قيادياً ، أما عينة القادة من الإناث بلغت (٧٣) .

المعالجات الإحصائية : باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) وتمثلت في التكرارات، والنسب، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومعامل الارتباط بيرسون.

أبرز النتائج : أظهرت الدراسة:

١ أن المستوى الإجمالي لدرجة ممارسة أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (العمداء ووكلاء العمداء ،ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس) كانت بدرجة قليلة، وكانت أعلى الأبعاد ممارسة هي بعد الطلاقة يليه بعد المثابرة ، ثم بعد المرونة يليه بعد الأصالة يليه بعد الحساسية للمشكلات ، يليه بعد المبادرة وأخيراً يأتي بعد الطرافة والغرابة .

٢ توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (العمداء ووكلاء العمداء ،ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغير العمل الحالي لصالح الذين عملهم رئيس قسم ومتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين عدد سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات.

٣ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (العمداء ووكلاء العمداء ،ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغير الجنس و متغير الدرجة العلمية،ومتغير نوع الكلية.

٤ أن المستوى الإجمالي لدرجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (العمداء ووكلاء العمداء ،ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس) كانت بدرجة كبيرة، وكانت جميع الأبعاد بدرجة كبيرة وكان أعلى الأبعاد احتياجاً للتدريب عليها هي بعد الأصالة ، يليه بعد المبادرة ، يليه بعد الحساسية للمشكلات ، يليه بعد الطلاقة ، يليه بعد المرونة يليه بعد المثابرة ، يليه بعد الطرافة والغرابة .

٥ لا توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (العمداء ووكلاء العمداء ،ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغير الجنس ،ومتغير العمل الحالي ،ومتغير الدرجة العلمية ،ومتغير عدد سنوات الخبرة

٦ توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (العمداء ووكلاء العمداء ،ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغير نوع الكلية وكانت الفروق تميل لصالح العلوم الإنسانية الاجتماعية.

التوصيات وآليات العمل:

١ ضرورة زيادة وعي القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة بأهمية الممارسة العملية للقيادة الإبداعية من خلال القيام بعقد ندوات توضح أهمية امتلاك المهارات الإبداعية للقادة الأكاديميين وأهميتها في تطوير الأداء الإداري بالجامعة.

٢ ضرورة تلبية الاحتياجات ا لتدريبية للقيادات الأكاديمية بجامعة الباحة في مجال القيادة الإبداعية على أن تنطلق الخطة من الاحتياجات التدريبية المهمة التي تؤهلهملتولي المناصب القيادية في أقسامهم.

٣ ضرورة إعداد برامج تدريبية تُسهم في امتلاك القادة الأكاديميون بجامعة الباحة سمات القيادة الإبداعية ؛ وفق نتائج متوسطات الدراسة ،على أن تكون وفق الأبعاد التالية الطرافة والغرابة، والمبادرة ،والحساسية للمشكلات ،والمرونة.

٤ ضرورة العمل على وضع برامج تدريبية لتدريب القيادات الأكاديمية على ممارسة القيادة الإبداعية وخاصةً من كانت عدد سنوات خبرته أقل من ٥ سنوات.

٥ قيام الجهات المسئولة عن عملية التدريب بجامعة ال باحة بتوعية القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة بأهمية التدريب للقيادة الإبداعية وخاصة كليات العلوم الطبيعية

Abstract

Title: *Level's Practice and Training needs for Creative leadership as conceived by Academic Leaders in Al-Baha University.*	
Student's Name: *Fahd Hazza'a Abdullah Al Ghamdi*	**Scientific Degree:** *Master, Educational Management and Planning*
Supervisor: *Dr. Kayed M. salameh.*	**Institution**: *Umm Al Qura University, Mecca*
College: *Education*	**Department:** *Educational Management and Planning*

Objectives: *To identify the level's practice and training needs for creative leadership as conceived by academic leaders in Al-Baha University*.

Methodology: *the descriptive surveying methodology was used.*

Sample: *study environment consisted of all academic leaders of Al-Baha University estimated in (436) leaders. The study sample involved (250) academic leaders of Al-Al-Baha University. While males were estimated in (177) leader, females reached (73).*

Statistic treatment: *Using SPSS, frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviations, t-test, ANOVA and Pearson.*

Results: *The study concluded that:*

1- The overall level of aspects of the level's practice and training needs for creative leadership as conceived by academic leaders in Al-Al-Baha University was little. The highest aspects in practice were fluency , then diligence, then flexibility, then originality, sensibility to problems, initiative and finally humor and oddness.

2- There were differences with statistic significance at level (α = 0.05) between the media of individual sample responses to the level of practice for creative leadership as conceived by academic leaders in Al-Al-Baha University from the point of view of respondents (academic leaders and teaching personnel) depending on variables of gender, the current job and number of experience years.

3- There were no differences with statistic significance at level (α = 0.05) between the media of individual sample responses to the level of practice for creative leadership as conceived by academic leaders in Al-Al-Baha University from the point of view of respondents (academic leaders and teaching staff) depending on variables of gender, scientific degree and Type of College.

4- The overall level of training needs for academic leaders of Al-Al-Baha University as viewed by respondents (academic leaders and teaching staff) was high. The highest aspect in the need of training was originality to extent, followed by initiative, sensibility to problems, fluency, flexibility and then humor and oddness.

5- There were no differences with statistic significance at level (α = 0.05) between the media of individual sample responses to the level of the training needs for creative leadership of academic leaders of Al-Al-Baha University from the point of view of respondents (academic leaders and teaching personnel) depending on variables of gender, the current job, the scientific degree and number of experience years.

6- There were differences with statistic significance at level (α = 0.05) between the media of individual sample responses to the level of the training needs for creative leadership as conceived by academic leaders in Al-Baha University from the point of view of respondents (academic leaders and teaching staff) depending on the variable of Type of College. Differences were clear with those College of Social Anthropology.

Recommendations:

1- It is necessary to raise awareness of the academic leaders in Al-Baha University of the importance of the level's practice of the creative leadership through seminars highlighting the importance of the creative skills for academic leaders and their impact on the development of the administrative performance in the University.

2- It is necessary to meet the training needs of academic leaders of Al-Baha University in the field of the creative leadership provided that the plan will start from the significant training requirement qualifying them to occupy leading positions in their departments.

3- It is necessary to prepare the training programs contributing to the academic leaders of Al-Baha University having traits of creative leaderships as per the outcome media of the study provided that they shall be in accordance with the following aspects; humor and oddness, initiative, sensibility to problems and flexibility.

4- It is necessary to work on setting training programs to train the academic leaders on the practice of creative leadership, particularly those with less than ten (5) years of experience.

5- The training officers, in Al-Baha University, should be able to aware academic leaders of the importance of training for the creative leadership, especially those at the College of Natural Sciences.

الإهداء

إلى من قَرَنَ الباري طاعتهما بطاعته فقال تعالى:

(وَقَضَى رَبُّكَ أَلاَّ تَعْبُدُواْ إِلاَّ إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَاناً) الإسراء٢٣...

إلى أمي ، إلى أبي ، إلى شمعتي حياتي ، إلى أملي في رضا ربي .....

إلى سكني ، وأم أبنائي ، إلى زوجتي { أم أحمد }.

إلى فلذات كبدي ، ورياحين قلبي ، إلى عطر دنياي ، إلى أبنائي ...

أحمد ، رغد ، عزام ، ناصر

إلى إخوتي وأخواتي ، إلى جميع قرابتي ...

إلى أحبائي ، إلى أصدقائي ...

أهدي لكم هذا العمل المتواضع ، والله أسال أن يكون مباركاً وخالصاً لوجهه الكريم ، ينفع به من

قرأ ، ودالاً لمن استدل به، إنهُ أهل الفضل والجود والكرم .

شُكرٌ وتقدير

الحمدُ للّهِ الذي أنشأَ وبراَ ، وخلقَ الماءَ والثرى ، وأبْدَعَ كلَّ شَيْء وذَرَا ، لهُ الحمدُ من قبلُ ومن بعدُ ، والصَلاةُ والسلامُ على قائِد الغُرِّ المحجلَين ،سيِّد الأولينَ والآخِرِيْن،سيدنا وحبيبنا محمدٍ المبعوث رحمةً للعالمين ، وبعد:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، فهو الذي أعطى فأكرم ، وهيأ فيسر ، له الشكر أن أتم بنعمته هذا العمل، فله شكراً لا ينقطع ، وحمداً مباركاً يليق به عزَّ وجل.

ثم أشكُرُ والديَّ ، من طرقت دعواتهما أبواب السماوات، من لا أفي فضلهما ، ولا أسُدَّ قنطاراً من إحسانهما ، فالله أدعو أن يجعل الفردوس مقرهما.

وبادئ ذي بدء أشكر جامعة أم القرى ، التي يسرت لي إكمال دراستي ، والشكر موصول لكلية التربية مُمثلةً في عميدها ،وجميع منسوبيها ، ولجميع أعضاء قسم الإدارة التربوية والتخطيط أبلغ الشكر وأجزله ،على ما قدموا خلال فترة الدراسة ، وأخص بالشكر الوافر ، والفضل العميم رئيس القسم سعادة الدكتور / **محمد معيض الوذيناني** ، كما أتقدم بالشكر لصاحب الرأي السليم ، والقلب الكبير ، من نصح فصدق ، وبذل الجهد والوقت ، لأستاذي ومشرفي على هذا البحث سعادة الدكتور / **كايد محمد سلامة** ، فله من الشكر أجزله ،ومن الثناء أجمله، فجزاه الله عني خير الجزاء .

كما أتقدم إلى سعادة الدكتور / **محمد معيض الوذيناني** ، وكذلك سعادة الدكتور / **سلطان سعيد بخاري** ، بخالص الشكر والتقدير ، لقبولهما مناقشة هذه الأطروحة ، فجزاهما الله عني خير الجزاء .

والشكر موصول لصاحبي السعادة المتفضلين بتحكيم خطة البحث ، ممن استنار الباحث بملاحظاتهما ، واستفاد من توجيهاتهما،وهما سعادة الدكتور / **مسعود القرشي** وسعادة الدكتور / **عبدالقادر بكَّر** .

والشكر موصول لجميع أصحاب السعادة الذين ساهموا في تحكيم أداة البحث ، فلهم صادق الشكر والتقدير.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لجامعة الباحة ، ممثلة في معالي مدير الجامعة سعادة الدكتور / **سعد الحريقي** ، وسعادة وكيل الجامعة الدكتور / **عبدالله الزهراني**.

كما أتقدم بخالص الدعاء ، وعميم الفضل ، والامتنان

إلى وكيل الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الباحة سعادة الدكتور / **عبدالله بن صالح الغامدي** ؛ الذي كان له الأثر الأكبر في إنجاح هذا الأطروحة أثناء تطبيق أداة الدراسة ، فله كل الشكر والتقدير،ولجميع عمداء ،ووكلاء الكليات ، ورؤساء الأقسام ، وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة فائق الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر لسعادة عميد كلية التربية بجامعة الباحة سعادة الدكتور / **سعيد شويل** على جهوده البينة في أثناء تطبيق هذه الأطروحة ، وبخالص الحب والتقدير ، وصادق الدعاء ؛ لسعادة الأخ الدكتور / **ناصر بن علي الغامدي** ، الذي لم يأل جهداً ، ولم يدخر وسعاً ، صاحب الفضل والسبق ، فله الشكر على ما بذل أثناء تطبيق وجمع أداة الدراسة ، فجزاه الله عني خير الجزاء .

والشكر موصول للأستاذ / **حمدان خميس الغامدي** ، على ما قدمه لهذا البحث ، فكان أخاً ناصحاً ومرشداً مسدداً ، فله صادق الدعاء أن يبارك الباري له في ماله وولده.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة / **سارة عبدالسلام الغامدي** ، على جُهدها الموفق ، أثناء توزيع أداة البحث وجمعها في الجامعة لقسم الإناث ، فلها صادق الدعاء بأن يجزيها الباري خير الجزاء ، وأن يوفقها في الدنيا والآخرة .

كما لا يفي شكري للأخ والصديق سعادة الدكتور / **خالد بن خاطر العبيدي** على ما قدمه لي ، فأنثر له شكري أمام أيادِيه البيضاء؛ علّها تفي بعض فضله ، فالله أدعو أن يبارك له في عُمره ،وأن يصلح له دنياه وآخرته .

والشكر يتنامى أمام أخي ، ورفيق دربي ، إلى من عاش لحظات هذه الأطروحة لحظة بلحظة ، فبذل وصدق ، أعطى ولم يبخل ، إلى أخي الأستاذ / **عبدالله بن محمد العامري** ، فتعجز كلمات الشكر أن تفي مكنون قلبي ، فله من الله الجزاء والمثوبة .

وإلى جميع من تفضل علي بدعوةٍ ، أو نصحٍ ، أو علمٍ ، أو بذلَ وقتهُ وجهدهُ من أجل هذا العمل ،من إخوةٍ ،أو أقاربٍ، أو أصدقاءٍ، أرفع لهم يديَّ إلى الله بصادق الدعوات أن يجزيهم الله عني خير الجزاء ، وأن يبارك لهم في علمهم وعملهم.

فهرس المحتويات

تابع فهرس المحتويات

فهرس الجداول

تابع فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

الفصل الأول

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

أولاً :المقدمة

الحمد لله وكفى والصلاة على الهادي المصطفى وبعد:

لقد طال التغيير في عالمنا المعاصر كل جوانب الحياة ولا عجب في عصر يتسم بالانفجار المعرفي والتسارع التقني والصراع الحضاري ؛ من أجل الوصول للسيادة العالمية والهيمنة المعرفية الثقافية ،إلا أن الدول قاطبة بجميع منظماتها ومؤسساتها على يقين أن ذلك لن يتم إلا من خلال قيادة تمتاز بالعديد من الصفات والسمات التي تؤهلها للمنافسة العالمية وتُعد القيادة من العوامل الرئيسية المساهمة في نجاح أي مؤسسة ، ولا غنى لأي مؤسسة تعليمية أو اجتماعية كانت عن القيادة .

وبيّن أيوب (٢٠٠٠م) أن الإدارة في الدول المتقدمة قد أظهرت اهتماماً جدياً وأصيلاً بدعم الأفكار الجديدة وتشجيعها واحتضان الإبداع في منشآتها لتحقيق مستويات أفضل من التقدم لاقتصادها وشعوبها فإن الإدارة في الدول النامية أحوج ما تكون إلى التأكيد على أهمية الأفكار المبدعة وقدراتها الخلاقة لأبنائها بالإضافة إلى حاجتها لإيجاد المناخ الملائم الذي يشجع القدرات الإبداعية للعاملين والمديرين وأصحاب القرارات فيها وتوظيف هذه القرارات بالشكل الصحيح لمعالجة العديد من مشاكلها لترقى بأدائها ،وتختصر المسافة الزمنية في سباق الابتكارات والاختراعات والأخذ بأساليب وتقنيات العصر الحديث ص٥١ .

وذكر عبد السميع(٢٠٠٣م) أن تأثير عصر العولمة يُحتِمُ علينا إعادة النظر في مراجعة واقع التعليم في مؤسساتنا التعليمية وفي جامعاتنا والبحث عن قيادات إبداعية تساير التطورات الجديدة ،وتتطلع إلى المستقبل بنظرة استشرافية ثاقبة،والبحث فيها عن قادة إبداعيين يستطيعون التفكير إستراتيجيا ً،ويقدرون على إصدار القرارات الإدارية الصائبة ،والإسهام في جعل المخرجات التعليمية ذاتاً لها كينونتها وقيمتها اجتماعياً وثقافيا واقتصادياً وسياسياً، و بها إبداعاتها التي تُسهم في عملية التنمية الشاملة ص٦.

وتعتبر القيادة هامة في تحقيق أهداف المنظمات الاجتماعية والتعليمية وفي هذا العصر لم تعد القيادة التقليدية قادرة على مواجهة المتغيرات المتسارعة

فلابد أن يطال التغير والتطور القيادة في زمن شعاره الإبداع من هنا كان حتميا ظهور قيادة تناسب المتغيرات تتسم بالإبداع .

فالإبداع من سمات القائد الناجح الذي يتميز بالرؤيا الإستراتيجية الشاملة التي تُسهم في تطور الفرد والمنظمة مما يعود أثر ذلك كله على المجتمع لتلحق بركب الأمم المتقدمة ،وما وصلت تلك الأمم إلى ذلك المستوى إلا بوجود مبدعين بنو مجد الأمة على عواتقهم وصرحوا بناءها ببذور أفكارهم فكانت مقصداً للعلم والعمل .

وربط الخطيب و معايعة (٢٠٠٦م) الإبداع مع التطوير وأوضحا بأنهما متلازمان ،فالإبداع والتطوير جانبان مهمان في الإدارة الجامعية ففي بيئة تتسم بالتغير التقني والتكنولوجي السريع والمطالب المتزايدة من التعليم الجامعي ؛ لكي يندمج أكثر و أعمق مع المجتمع وقضاياه لذلك يصبح تطوير الإدارة الجامعية بما يتلاءم مع التحديات والمطالب المتزايدة أمراً صحيحاً وملحاً ص٧١

ويعتبر الإبداع من أهم المتغيرات التي تعتمد عليها المنظمات لنجاحها واستمرارها في عصر يشهد العالم منافسة للبقاء والاستمرار فكان الإبداع إحدى تلك الوسائل إلا أن توفره ليس بالأمر السهل ؛ مما يلزم المنظمات بإعداد قائد يتميز بسمات عدة تجعله مختلفا عن الآخرين ولا يتم الوصول إلى ذلك المستوى إلا بالتدريب .

ولقد أيقنت الكثير من المنظمات والمجتمعات بأهمية التدريب وأطلق عليه البعض استثماراً لما له من عوائد على الفرد والمنظمة وذكر الموسى (٢٠٠٦ م") أن العديد من الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أكدت على أن العائد المادي المتوقع من التعليم والتدريب يقدر بثلاث أمثال العائد من الاستثمارات المالية في الأنشطة الأخرى "ص٧٨

كما أن التدريب بصفة عامة ضروري ويزيد في مجال القيادة الإبداعية أهمية ؛ لخلق قيادات إبداعية تسهم في تحيق الأهداف والآمال،وتنمي الإبداع وتسعى إلى الاستفادة من إمكانياتها البشرية والمادية إلى أقصى حد ممكن .

وأورد العبودي (١٩٨٤"م) أن الكثير من علماء النفس والاجتماع والإدارة أكدوا على حقيقة مفادها أن القادة لا يولدون وإنما يصنعون "ص٢٤ .

فالبرامج التدريبية المبنية على أُسس من التخطيط ووفق معلومات تُستمد من واقع المنظمة ، وحاجات الأفراد العلمية والعملية ، تُسهم في رفع الكفاءة ، وتنمي القدرات والمهارات ، وتصقل مواهبهم وخبراتهم ، مما ينعكس ذلك على أداء الأفراد ويرجع أثر ذلك على المنظمة لتحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة عاليتين

فالقيادة الإبداعية تَضَمنُ غالباً تنمية قدرات أفراد المنظمة العلمية والعملية ، وتعمل على تحسين بيئة العمل لتنمي فيهم الإبداع علاوةً إلى تطوير الأنظمة وتوفير ما يساعد في تحقيق الأهداف ، مع قدرتها لإعداد المنظمة للمتغيرات من خلال التنبؤ بالمستقبل لتشكيل البنية الأساسية بحيث تؤدي إلى نتائج إيجابية بشكل كبير وأورد مصطفى (٢٠٠٦ م) بضرورة القيادة الإبداعية للمنظمات فذكر أن" القيادة الإبداعية هي شمس ينبغي ألا تغيب عن منظماتنا العربية ، لاسيما وأنها تواجه تحديات شتى أفرزتها ظاهرة العولمة" ص ٤١٧ .

ثانيا : مشكلة الدراسة :

في عصر يتسم بالتفجر المعرفي والسكاني ، والثورة العلمية والتكنولوجية في عصر الإبداع والابتكار جعل المنظمات والمؤسسات تهتم بدعم الأفكار الجديدة وتشجعها واحتضان الإبداع في منشآتها ، ومن تلك المنظمات الجامعة فهي تعتبر منظمة تعليمية واجتماعية في آن واحد فهي تسعى لتحقيق أهداف التعليم الجامعي من تقديم المعرفة وإعداد القوى العاملة كما يُلقى على عاتقها وظيفة البحث العـــلمي ومد جسور الشراكة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المختلفة ، وقد ألقى التغيير بثقله على وظائف الجامعة وتسارعت آمال المجتمع الملقاة على عاتقها فأصبح للجامعات دور ريادي ومهام شتى وتزايدت التحديات والمُعضلات التي تواجه الجامعات .

وكان من الوظائف التي طالت التغيير القيادة ؛ فلم تكن بمعزل عن التغيير فكان لزاماً عليها أن تسير جنباً إلى جنب مع موجة التغيير بل أن تُسابقها

حتى تفي بالتزاماتها ولا يتسنى ذلك إلا مع قائد يُبحر بها بإبداع ويرتقي بها من خلال التدريب والتطوير

ومن خلال طبيعة عمل الباحث في التعليم العام وأثناء دراسته لمرحلة الماجستير وبصورة مباشرة أو غير مباشرة لاحظ ما للقيادة من مسئولية في تحقيق أهداف التعليم الجامعي وما عليها من ضغوط للوفاء بالتزاماتها؛ كانت هذه الدراسة في مجال ممارسة القيادة الإبداعية والاحتياجات التدريبية للقادة الأكاديميين لتبحث في ذلك الجانب المهم .

وتتحدد مشكلة الدراسة في الموضوع التالي درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون في جامعة الباحة .

ثالثاً :أسئلة الدراسة:

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية

س١ ما درج ة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) ؟.

س٢ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة تُعزى لاختلاف متغيرات الجنس والعمل الحالي والدرجة العلمية و عدد سنوات الخبرة، ونوع الكلية ؟.

س٣ ما درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) ؟ .

س٤ : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) حول درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة تُعزى لاختلاف متغيرات الجنس والعمل الحالي والدرجة العلمية و عدد سنوات الخبرة، و نوع الكلية ؟.

رابعا :أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

١ - التعرّف على درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الباحة.

٢ - التعرّف على درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الباحة

٣ - معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة تُعزى لاختلاف متغيرات الجنس والعمل الحالي والدرجة العلمية و عدد سنوات الخبرة، و نوع الكلية ؟.

٤ - معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة(عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)حول درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة تُعزى لاختلاف متغيرات الجنس والعمل الحالي والدرجة العلمية و عدد سنوات الخبرة، و نوع الكلية ؟.

٥ - التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات لتفعيل القيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة .

خامساً :أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها وتتجلى في النقاط:التالية

١ تناول الباحث موضوعاً هاماً يرتبط بجوانب الإدارة في التعليم العالي وهو القيادة الإبداعية ،وأهمية ممارستها على عمل القيادات الجامعية

٢ قد تُسهم هذه الدراسة في تحسين الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة مما يساعد في تحقيق أهداف التعليم وزيادة جودته

٣ قد تُفيد القادة في تحديد مواطن الضعف أو القوة في ممارسة القيادة الإبداعية ؛ لتعزيز مواطن القوة وتلافي جوانب الضعف لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة.

٤ يمكن أن تُسهم هذه الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة وبناء برامج تدريبية تساعد في تفعيل القيادة الإبداعية .

سادساً: حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية :

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الموضوعية التالية

- التعرف على درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية عند أفراد مجتمع الدراسة من خلال الأبعاد التالية (الطلاقة والمرونة والأصالة والمثابرة والحساسية للمشكلات والمبادرة والطرافة والغرابة).
- التعرف على درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لإفراد مجتمع الدراسة من خلال الأبعاد التالية (الطلاقة والمرونة والأصالة والمثابرة والحساسية للمشكلات والمبادرة والطرافة والغرابة).

الحدود المكانية :

بفضل الله تعالى ُطبقت هذه الدراسة على القادة الأكاديميين بجامعة الباحة (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) ذكوراً و إناثاً.

الحدود الزمانية :

بحمد الله تعالى طُبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٢/١٤٣١هـ .

__سابعاً__: **مصطلحات الدراسة**:

الممارسة العملية :

عرف الرحيلي (١٩٨٧م) الممارسة بأنّها مجموعة الأنشطة والسلوك التي يجب أدائها في الوظيفة المعينة ،و يقصد بها الواجبات والمهام والمسئوليات التي يتضمنها دور الموظف"ص٧.

ويقصد بها إجرائيا في هذه الدراسة العلامة الكلية على استبانه واقع الممارسة.

__الاحتياجات التدريبية :__

عرّف العزاوي (٢٠٠٩ م) الاحتياجات التدريبية "ما يحتاجه الأفراد من تدريب لتنمية شخصياتهم من المعارف والمهارات الإدارية والفكرية والمعارف والمهارات السلوكية والمعارف والمهارات الفنية" ص ١١٧

وعرّف الباحث الاحتياجات التدريبية في هذه الدراسة بأنها "ما يحتاجه القادة الأكاديميون من تدريب لتنمية شخصياتهم في جميع الجوانب المعرفية و المهارية والسلوكية ؛ التي تهدف إلى تحسين الوضع القائم وتُسهم في قيام القادة الأكاديميون بأعمالهم الحالية والمستقبلية بفاعلية والتي سيتم قياسها من خلال استبانه سيتم تصميمها لهذا الغرض

القيادة الإبداعية :

عرّف العياصرة (١٩٩٨م) القيادة الإبداعية بأنها "القدرة على تغيير أو تجديد أو استحداث نهج أو أسلوب جديد ، استعماله بتقنيات حديثة مع متطلبات البيئة ومناسبة لتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع" ص٣.

وعرفها الباحث في إطار دراسته" قدرة القائد الأكاديمي على القيام بالتغير أو التطوير أو إنتاج الجديد المفيد من خلال الأفراد والوسائل التقنية والأنظمة ؛ لتحقيق أهداف الجامعة ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة والتي سيتم قياسها من خلال استبانه سيتم تصميمها لهذا الغرض"

القادة الأكاديميون :

ويقصد بهم في هذه الدراسة عمداء الكليات ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الباحة من الجنسين (ذكوراً وإناثاً) .

الفصل الثاني

أولاً: الأدب النظري

المبحث الأول :القيادة

المبحث الثاني :الإبداع

المبحث الثالث :الاحتياجات التدريبية

المبحث الرابع : القيادة الإبداعية

ثانياً:الدراسات السابقة

الفصل الثاني

مقدمة

في هذا الفصل تناول الباحث مفهوم القيادة ونظرياتها ،وعناصر القيادة ومصادرها إضافة إلى المهارات القيادية الأساسية أما المبحث الثاني فيكون حول مفهوم الإبداع ونظرياته،ومراحله ، علاوة على مستوياته ،ومعوقات الإبداع وبعض خصائص المبدعين وسيكون المبحث الثالث حول مفهوم الاحتياجات التدريبية ؛ وسنناقش فيه أهميتها ،وأهدافها وطرق تحديدها،وكذلك أنواع وأساليب التدريب ؛ والمشكلات التي تواجهه ،أما القيادة الإبداعية فستكون المبحث الرابع ،وسنتناول فيه مفهومها وأهميتها وخصائصها ،واهم صفات القائد الإبداعي ،وكذلك سماتها ومحاور القيادة الإبداعية في الجامعات

المبحث الأول :القيادة

مفهوم القيادة :

مهما اختلفت المفاهيم التي تناولها الباحثون للقيادة فقد اتفق الجميع على اعتبارها المحرك الأساسي للمؤسسة والعاملين فيها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وبذلك فهي من المحاور المهمة والأساسية التي تقوم عليها الإدارة الإبداعية للجامعة في تحقيق أهدافها بأعلى درجة من الكفاية والفعالية (الخطيب ومعايعة،٢٠٠٦م ص٩٤). وعرف ليكرت (Likert) القيادة كما جاء في العامري (٢٠٠٧م) بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة" ص٣٣

كما أن روست (Rost) وسميث (Smith) عرّفا القيادة بأنّها علاقة تأثير بين القائد وأتباعه وتهدف هذه العلاقة إلى إحداث تغييرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد تحقيقها كل من القائد والأتباع (أبو النصر ٢٠٠٩م ص ٢٢)

كما عرف همفل (Hemphil) القيادة بأنّها نشاطات و فعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة يتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة "،وعرف هيث (Hitt)القيادة بأنّها التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز و تحقيق الأهداف المرغوبة (الجيوسي و جاد الله ٢٠٠٨م ص١٣٤).

وأشار المخلافي (٢٠٠٩م ص ٢٦) أن بول هرسي وبلانشارد عرفوا القيادة بأنها "عملية التأثير في نشاط فرد أو مجموعة في سعيهم نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد"، ومن خلال التعاريف السابقة أكد كلالدة إلى توفر عناصر مهمة في القيادة وهي (المخلافي ،٢٠٠٩م ص ٣٠):

- المهمة Task: الواجبات والمسؤوليات .
- الناس People المرؤوسون أو التابعون الملقى على عاتقهم إنجاز المهمة .
- الموقف القيادي Leadership Situation هو الذي يُظهر القائد .
- عملية التأثير Process of Influence كيفية إقناع الناس بتحقيق الأهداف

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أنه لا يوجد تعريف موحد للقيادة ولكن جميع التعاريف تتفق على عدة مبادئ أساسية منها القائد والتأثير في الأتباع وتحقيق الأهداف ويمكن للباحث أن يعرف القيادة بأنها قدرة القائد الأكاديمي على التأثير في الأتباع لتحيق أهداف مشتركة من خلال الإقناع والثقة المتبّادلة

مصادر قوة القائد:

حتى يتمكن القائد من التأثير في الآخرين لابد أن يتمتع بقوة أو سلطة تميزه عن الآخرين وقد أورد الدهان و رمضان و سالم ومخامرة (١٩٩٢م ،ص ١٨٦) مصدرين من مصادر قوة القيادة هي :

أولاً : السلطة الرسمية : وهي مرتبطة بالمنصب ومن مظاهرها

أ - قوة المكافأة .

ب - قوة الإكراه .

ت - السلطة القانونية .

ثانياً : السلطة الشخصية وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها :

أ - القوة الفنية .

ب - قوة الإعجاب .

وبيّن السكارنة (٢٠١٠م، ص ص٣٧- ٣٨) أن دراسات Yukl سنة ١٩٨٩ م قدمت خمسة أنواع من القوى التي تدعم الموقف القيادي وهي :

١ - القوة الشرعية .

٢ - القوة التكريمية .

٣ - القوة القسرية .

٤ - القوة المرجعية .

٥ - قوة الخبير

نظريات القيادة:

أ : النظريات التقليدية :

١ - نظرية الرجل العظيم : وهي من النظريات الأولى في القيادة التقليدية ويعد فرنسيس جالتون (Gallton) من أبرز دُعاتها وتعني أن القادة هم أشخاص استثنائيون يتمتعون بصفات فطرية منذ ولادتهم لأنهم يحملون خصائص وراثية فسيولوجية ،تجعل منهم قادة فاعلين (أبو عايد ٢٠٠٦م، ص ٥٧) ،وبين كنعان (٢٠٠٢م ص٣٠٩) أن هذه النظرية مبدأها أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية موروثة عن طريق العائلة وليست مكتسبة

٢ - نظرية السمات : وهذه النظرية تشير إلى خصائص أو مميزات القائد وظلت هذه النظرية لفترة من الزمن تُستخدم كمبرر للقيادة الناجحة والفاعلة فأصبح التركيز في اختيار القادة يَعتمِدُ على هذه الخصائص والسمات الشخصية

وذكر الدهان وآخرون(١٩٩٢م) أن هذه النظرية تقوم على أساس إن بعض الأفراد

يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة أي أن القائد يولد ولا يصن "ع ص١٨٩

وكان هناك مثار جدل عن أهم الخصائص والسمات الواجب توفرها في القائد وكان من أهم تلك السمات التي ذكرها أبو النصر(٢٠٠٩م ص ص١١٣ - ١١٤) ما يلي:

١ -القدرة على الحفز والتشجيع فالقائد الفعال هو الذي يحفز الأفراد على الأداء.

٢ -القدرة على الاتصال فلابد للقائد أن يكون قادرا على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة كما يتميز بقدرته على أسلوب المحاورة و الإنصات .

٣ -القدرة على الإقناع فمن صفات القائد أن يكون قادرا على الإقناع ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها ويُقدر المرؤوسون تلك الثقة ولديهم نزعة التصرف بحرية واستقلالية .

٤ -غرس الثقة في الآخرين يتطلع المرؤوسون إلى معاضدة قائدهم ومساندته ليس في مجال عملهم فقط بل حتى في أمورهم الخارجية عن إطار العمل .

٥ -تفويض السلطة والثقة بالمرءوسين فالقائد الناجح هو الذي لدية إدراك كامل لجوانب الضعف والقوة في مرءوسيه و ما هي إمكانيات كل فرد منه فلا يكلفهم فوق قدراتهم .

٦ -القدرة على اتخاذ القرارات بعد جمع المعلومات والحقائق لموقف معين يقوم القائد بتحديد الإجراء الذي يجب أن يتخذه ويقوم بتنفيذه .

ولكن وجِدَ عدة مآخذ على هذه النظرية منها :

-لم تحدد نظرية السمات الأهمية النسبية أو الأوزان المختلفة لتلك الخصائص.

-تجاهلت هذه النظرية تأثير المرءوسين على نتائج القيادة .

-لم تفرق بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك السمات المطلوبة للحفاظ على مركز القيادة .

-تنظر إلى أن عوامل البيئة لا تؤثر في تنمية واستمرارية القيادة

ب: النظريات السلوكية في القيادة (مدخل السلوك) :

نظريات سلوك القائد : ظهرت هذه النظرية كردة فعل عند عجز نظرية السمات على تحديد السمات التي تميز القائد الفعال عن غير الفعال، فركزت مجموعة من الدراسات والأبحاث على سلوك القائد ومن تلك النظريات (الدهان وآخرون ،١٩٩٢م،ص١٩٢) :

١ نظرية ليكرت في القيادة : حدد ليكرت (Likert) وزملاؤه مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاج المنخفض،فوجد أن المجموعات العمالية ذات الإنتاج العالي تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل، كما إنهم كانون مهتمين بالأفراد بصورة أكثر ويعاملونهم بصورة غير رسمية، ويسمحوا بحرية أكبر لمرؤوسيهم في اتخاذ القرارات .

٢ نظرية البعدين: تعود هذه النظرية إلى أندرو هالبين (Andrw Halpin) حيث أجرى في جامعة ولاية أوهايو(Ohio) سنة ١٩٤٠م خلال فترة زمنية طويلة أبحاث مكثفة حول القيادة، أشترك فيها كل من هامبل (Hamphill) وكونز (Coons) وتمكنوا من خلال ذلك من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما (أبو عايد ،٢٠٠٦م ص٦٤) :

- ❖ المبادأة في وضع إطار للعمل .
- ❖ الاعتبارية.

٣ -نظرية الشبكة الإدارية : ويطلق عليه أيضاً نموذج بليك و ماوتون (Blacke &Mouton) فالشكل رقم (١) يبين أن البعد الأفقي يعبر عن الاهتمام بالإنتاج، والبعد الرأسي يعبر عن الاهتمام بالأفراد.

والشكل التالي يبين فكرة النظرية (نورث هاوس ، ٢٠٠٦م ص٦٥):

الاهتمام بالأفراد									
٩	(١، ٩) قيادة النادي								(٩، ٩) قيادة الفريق
٨									
٧									
٦									
٥					(٥، ٥) القيادة المعتدلة				
٤									
٣									
٢									
١	(١، ١) القيادة الفقيرة								(٩، ١) القيادة المتسلطة
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩

الاهتمـــــــــام بالإنتـــــــاج

شكل رقم (١) يبين نظرية الشبكة الإدارية.

❖ المصدر (نورث هاوس ،٢٠٠٦م ص٦٥) .

ج : النظرية الموقفية(الاحتمالات) : يعتبر المدخل الموقفي أحد المداخل القيادية الأكثر شيوعاً وانتشاراً وظهرت هذه النظرية كردة فعل نتيجة الانتقادات التي وجهت إلى النظرية السلوكية وسنعرض بعضا منها .

١ -نظرية الاحتمالات لفيدلر (Fiedler): وكما أورد أبو عايد (٢٠٠٦م ،ص٨٥) أن النظرية الظرفية تمثل اتجاها حديثا في الفكر الإداري الذي يقوم على أساس أنه لا تتوافر هناك نظرية إدارية معينة يمكن تطبيقها باستمرار في كل المواقف وتحت كل الظروف، بل لابد من انتقاء النظرية بما يتناسب مع المؤسسة وأوضاعها واعتبر فيدلر أن النظريات السابقة اهتمت بالقائد من حيث السمات التي يتميز بها أو الأسلوب الذي يتبعه في عملية القيادة وهذا غير كافٍ لتحليل فعالية القيادة ،وأشار أن فعالية القيادة تعتمد على التوافق الصحيح بين شخصية القائد وثلاث متغيرات في الموقف

هي (عابدين ، ٢٠٠١م ص ص ٨٥- ٨٧):

أ - العلاقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.

ب -وضوح مهام العمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين .

ت -درجة القوة في مركز القيادة .

٢ نظرية الخط المستمر في القيادة: لقد حدد تاننبوم وشميت (Tannenbaum & Schmidt)العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل على طرفية سلوك القائد المركزي الأوتوقراطي وعلى الطرف الأخر سلوك القائد الديمقراطي ويوضح الشكل رقم (٢) سبعة أنماط قيادية هي (الدهان وآخرون ١٩٩٢ م،ص ١٩٠).:

١ -يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها.

٢ -يتخذ القرار لوحده ويبرِرهُ للمرؤوسين.

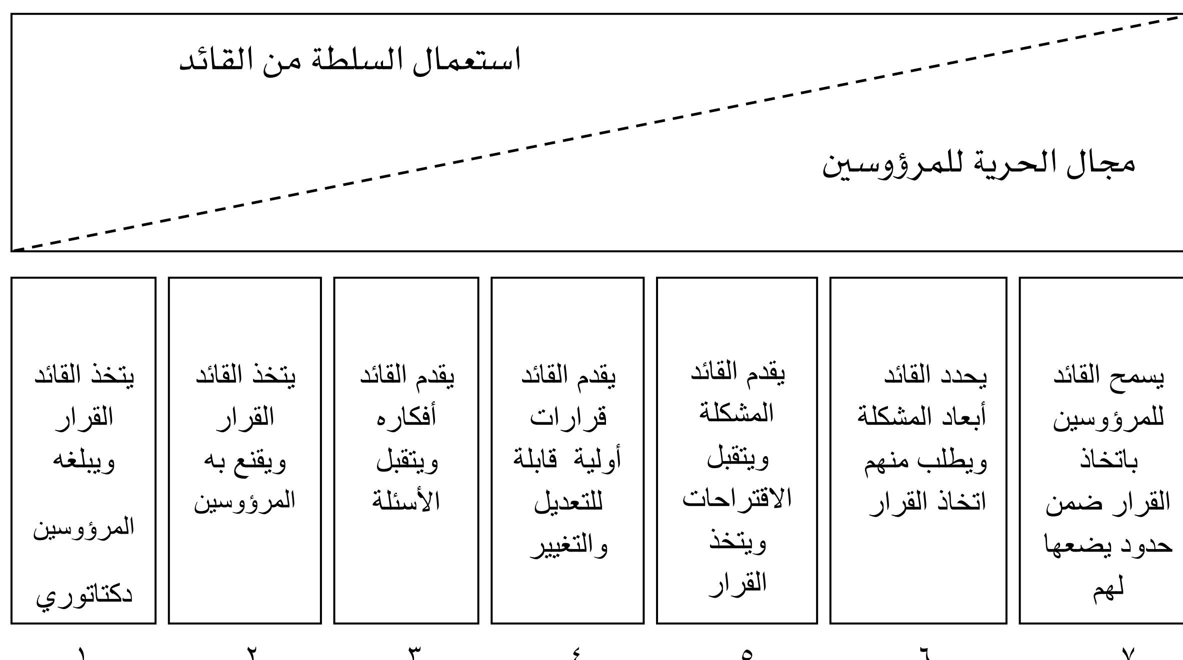
٣ -يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم.

٤ -يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم.

٥ -تم مناقشة القرار بجو ديمقراطي ويتخذ القرار بناءً على رأي الأغلبية.

٦ -يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم.

٧ -يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم .



الشكل رقم (٢) يوضح نظرية الخط المستقيم

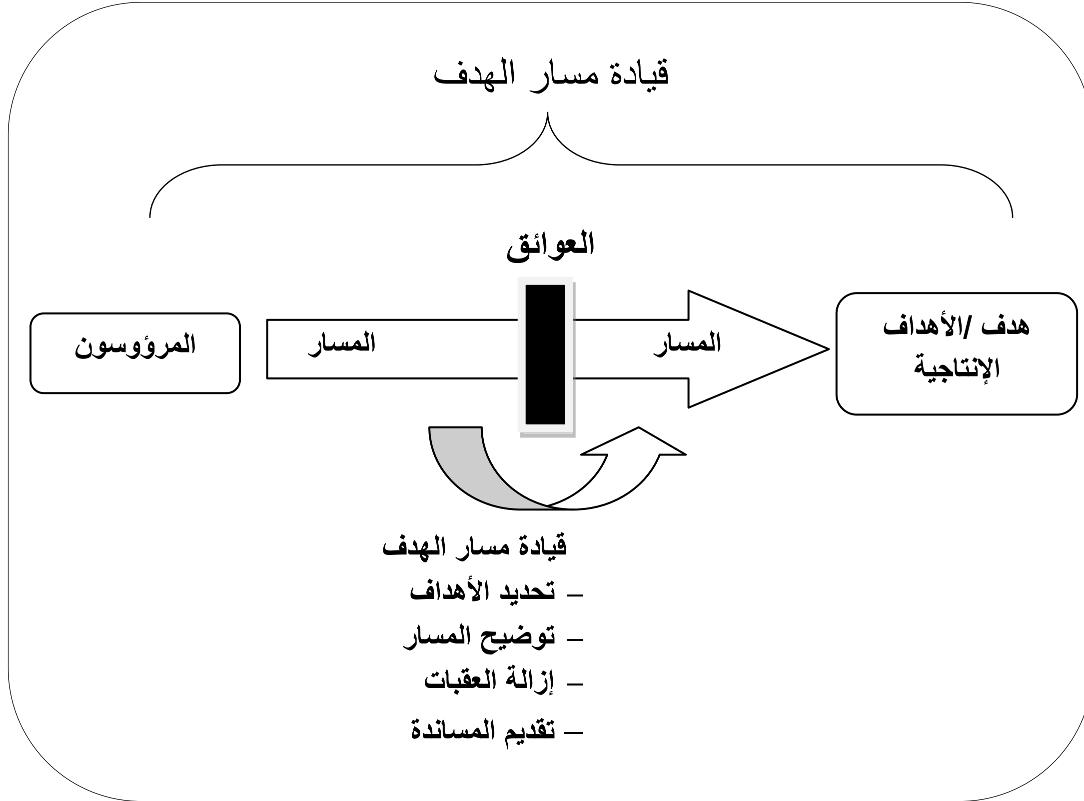
- المصدر (الدهان وآخرون ١٩٩٢ م،ص ١٩٠).

٣ -<u>نموذج "هيرسي" و بلانشرد" (Hersey_& Blanchard) :</u> لقد طور كل من هيرسي و بلانشرد (١٩٧٢م) النظرية الموقفية ذات الأبعاد الثلاثية من خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة ولاية أوهايو أما الأبعاد الثلاثة (أبو عايد ،٢٠٠٦م ،ص ص ٩٢- ٩٣) هي:

- الاهتمام بالعمل .
- الاهتمام بالمرؤوسين.
- النضج الوظيفي .

وقد أطلق على هذه النظرية النضج الوظيفي للعاملين .

٤ نظرية مسار الهدف ظهرت نظرية مسار الهدف في أوائل السبعينات من القرن العشرين في أعمال هاوس وميتشل (House & Mitchell) سنة ١٩٧٤م (نورث هاوس، ٢٠٠٦م ص١٣٥) والشكل رقم (٣) يبن فكرة النظرية:



الشكل رقم (٣) يبين نظرية قيادة مسار الهدف.

● المصدر (نورث هاوس ،٢٠٠٦ م ص ١٣٥).

والهدف الأساسي للنظرية تعزيز أداء الموظف و رضى الموظف من خلال التركيز على حوافز الموظف فالقيادة تولد الدافعية حين تزداد أعداد وأنواع العائدات التي يتلقاها الأتباع من أعمالهم والقيادة تجعل المسار إلى تحقيق الهدف سهلاً وواضحاً من خلال التدريب والتوجيه حين تزيل العقبات لتحقيق الهدف .

عناصر القيادة :

من خلال تعريفات القيادة المختلفة التي سبق ذكرها لاحظ الباحث أن غالبيتها بُنيت على ثلاثة محاور أساسية هي تفاعل القائد مع الأتباع وإجراءات الأتباع ،والأهداف المشتركة ،ويمكن الإشارة إلى التعريف الذي أورده أبو النصر (٢٠٠٩م) للقيادة بأنها "عملية تفاعل بين القائد ومجموعة من الناس في موقف معين يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف" ص ٢٣ . أما الحربي (٢٠٠٨م) فقد رأى عناصر القيادة مجموعة من المحاور المتداخلة في القائد التي تؤثر فيها شخصيته ودوافعه ،والقيم والأعراف للمجتمع ومن جهة أُخرى جماعات العمل مُمثلةً في العدد والمؤهلات والتجارب والتي تتحكم فيها الظروف الاقتصادية كما يُعد المحور الثالث الموقف من أهداف وهيكل وتقنيات تتمثل في بيئة المؤسسة وجعل التغيرات الحادثة في المؤسسة من النتائج والإنجازات رابع تلك العناصر ص٣٤.

القيادة و الإدارة:

ميز البعض بين الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من ذلك ويتطلب ممن يقوم بهذا الدور أن يكون على مستوى رفيع يدرك من خلاله الغايات البعيدة والأهداف الكبرى علاوةً إلى مسؤوليته عن الأمور التنفيذية ،فلابد من أن يجمع بين الاثنين،وهناك من ميز الإدارة باهتمامها بالحاضر أما القيادة فهي تعني التغيير فالإدارة تهتم بالوضع الراهن وليس لها دور في التغيير وهناك من رأى رجل الإدارة بأنه عنصر الاتزان والاستقرار أما القائد فهو داعي التغيير

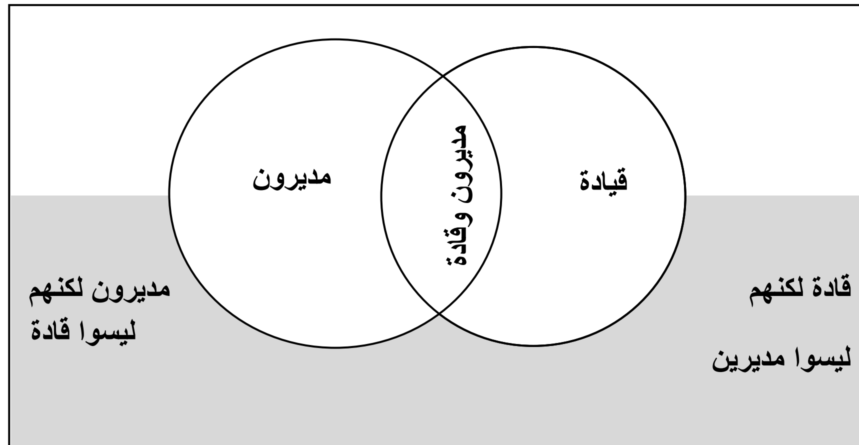
ومطلوب أن يحدث التغيير في البناء والتنظيم ويمكن بيان نقاط اختلاف القائد عن المدير كما أوردها السكارنة (٢٠١٠م ،ص ٢٣٧) في الجدول التالي

المدير	القائد
يركز على الحاضر.	يركز على المستقبل وتوجيهاته طويلة المدى.
يطبق السياسات واللوائح.	يعبر عن الثقافة القائمة والقيم السائدة.
يظل محايداً للوصول لقرار موضوعي.	يقيم علاقات ودية مع الأفراد.
يستغل مكانته في المؤسسة لتحقيق أهدافها.	يستخدم قوة التأثير الشخصي ويعمل من خلال حب الجماعة.

جدول رقم (١) يبين الفرق بين الإدارة والقيادة.

- المصدر (السكارنة ٢٠١٠م ،ص ٢٣٧).

ويمكن القول أن هناك اختلاف بين أدوار القائد والمدير تندمج معاً في القائد المدير والمدير القائد ،ويبين الشكل رقم (٤) العلاقة بين القيادة والإدارة :



شكل رقم (٤) القيادة والإدارة.

- **المصدر (الحربي ،٢٠٠٨م ،ص٢٥)**

ويمكن النظر إلى الفرق من منظور السلطة والنفوذ أو التأثير فرجل الإدارة يمارس سلطته من حيث مركزه ووظيفته فيستند إلى شرعيتها على القانون وقواعد التنظيم ،أما من جانب السلوك فالقيادي يقوم بالمبادأة والتطوير

والإضافة وإجراء تجديدات فربما غيّر القيادي أهداف المؤسسة إلى أهداف أخرى أفضل وأسمى من تلك السابقة(الحربي ،٢٠٠٨م،ص ٢٧)

ومن وجهة نظر الباحث يمكن القول أن القيادة والإدارة عمليتان مكملتان لبعضهما وبينهما أمور مشتركة ؛ فالقيادة تتطلب التعامل مع الأفراد وكذلك الإدارة كما أن القيادة تسعى إلى تحقيق الأهداف بفاعلية وكذلك الإدارة و ما يميز القيادة أنها تعتمد على التأثير في الآخرين والإدارة ليست ببعيدة عن ذلك .

المهارات القيادية الأساسية :

من المهم أن يمتاز القائد بمجموعة من القدرات والمهارات الفنية والإنسانية التي تؤهله لهذه المكانة وذكر حريم (٢٠٠٦م ص٢١٧) أن هناك خمس مهارات أساسية للقيادة يجب أن يتحلى به القائد وهي :

١ -التمكين وهي مشاركة القائد أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة و اتخاذ القرارات المتعلقة بالجماعة .
٢ -الحدس أو البديهة وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات المحتملة والإقدام على المخاطرة وبناء الثقة .
٣ -فهم الذات القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لديه .
٤ -التبصر أو الرؤية المقدرة على تصور مستقبل منظمته (مستقبل أفضل من الوضع الحالي) ووضع الخطط لبلوغه .
٥ -التوفيق بين القيم المقدرة على فهم و استيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين ،والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما .

المبحث الثاني الإبداع :

مفهوم الإبداع:

إن تعقيد وصعوبة ظاهرة الإبداع أدى إلى عدم وجود مفهوم واضح ومحدد للإبداع وتعدد الحقول والمجالات التي تطرقت إلى هذه الظاهرة ولقد أشار الكسندر وروشكا إلى هذه الحقيقة بقولهما أن الإبداع ظاهرة معقدة جدا

ذات وجوه وأبعاد متعددة وقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة مليئة بالتشعب والتنوع ولهذا يبدو من الصعب أن ننتظر إيجاد تعريف محدد متفق عليه فقد نجد تعريفا هنا يركز على بعد محدد بينما نجد تعريفا ثانيا يركز على بعد آخر وهكذا قد نجد تعريفات" ثالثة ورابعة وأبعاد أخرى جديدة الهيجان (١٩٩٩م ،ص ص ١٢- ١٣،) و أشار العساف (١٩٩٥م) إلى أن هناك عدة تصنيفات قدمها الباحثون للإبداع وفق خمسة محاور هي (ص ص ٣١- ٣٢): -

١ -المحور الأول- تعاريف تنظر للإبداع من زاوية كونه عملية ومن ابرز التعاريف تعريف شتاين (Stein) فعرف الإبداع بأنّه" عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على أنه مّفيد .

٢ -المحور الثاني -تعاريف تركزت على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات ،ومن تلك التعريفات تعريف ماكينون (Mackinnan) فعرف الإبداع على أنه "تصرف يهدف إلى إنتاج يتميز بالجدة والملاءمة وإمكانية التطّوير .

٣ -المحور الثالث- ركز هذا المحور على السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين ومن ضمن تلك السمات التي ركز عليها الباحثون سمات المخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح والطلاقة الفكرية والمرونة والأصالة .

٤ -المحور الرابع -وهذا المحور عرف الإبداع على أساس الاستعداد الكامن للتفوق والتميز.

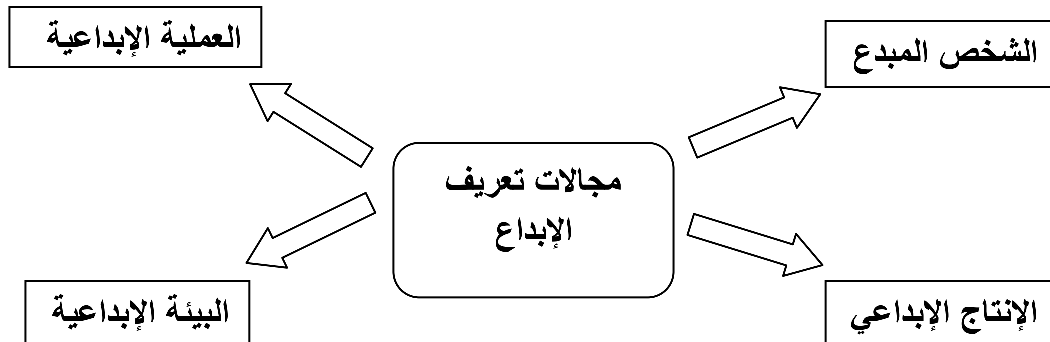
٥ -المحور الخامسن -وركز في هذا الجانب على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي ومن أشهر من ذهب إلى هذا المحور والاس ؛ والذي أشار إلى أن مراحل الإبداع التي يمر بها هي- مرحلة الإعداد مرحلة الاختمار مرحلة الإشراق مرحلة التعبير أو التحقق واتفق مع ذلك التصنيف كلا من مواري وباتريك إلا أنهما أشارا إلى ضرورة توفر مرحلة تسبق تلك المراحل الأربع وهي مرحلة الإحساس بالمشكلة .

أما تعريف مدينك (Mednick) الذي أشار إليه الهويدي (٢٠٠٧م ،ص٢٥) فالإبداع هو "عملية مزج عناصر في قالب جديد يحقق فائدة معينة" وأورد جروان (٢٠٠٢م) تعريف الموسوعة البريطانية الجديدة

للإبداع بأنه " قدرة الفرد على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما ، أو أداة جديدة ،أو أثر فني، أو أسلوب جديّد ص٢٠ .

وعرف تورانس (Torrance) الإبداع بأنّه عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلوما ت والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من اجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة ونقل أو توصيل النتائج إلى الآخرينّ (جرواني ٢٠٠٢ م،ص ٢٢) وعرّف هافل (Hafel) الإبداع بأنه " هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديّدة (عامر ، ٢٠٠٥م ،ص٢٨)،فمن خلال ما سبق هناك صعوبة في الوصول إلى تعريف محدد للإبداع عبر عنها ماكينون (Mackinnon) بقوله إنّ الإبداع ظاهرة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوما نظرياً محدداً "(العساف ١٩٩٥م ص٣٠).

وقد أشار الهيجان (١٩٩٩م ص ١٤) إلى أن جاندري (Gundry) ذهب إلى أنّ أية محاولة للوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها "،وقد أورد جروان (٢٠٠٢ م ص٢٢) تعريفا شامل للإبداع بأنّه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتاجات على مستوى من الاختراقات الإبداعية في احد ميادين الحياة الإنسانية " كما بالشكل (٥).



شكل رقم (٥) : مجالات تعريف الإبداع

- **المصدر (الهويدي ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٣)**

وتجدر الإشارة إلى تلك الإبعاد بصيغة مختصرة تسمى (4p's) وهو اختصار يرمز إلى الشخص Person و العملية الإبداعية Process والناتج الإبداعي Product وأضاف بُعد الإقناع بأصالة الناتج Persuasion .

ومن خلال البحث وجد الباحث أن هناك تعدد في تعريف الإبداع يُعزى ذلك إلى تعدد مجالات الإبداع ويمكن تعليل ذلك أيضا إلى جوانب الاهتمامات العلمية لمن تطرق لهذا الموضوع فالبعض عرف الإبداع من جانب الشخص والبعض الأخر عرفه من جانب العملية الإبداعية وتناول البعض تعريفه من مجال الإنتاج الإبداعي كما أن هناك من عرفه من زاوية البيئة الإبداعية ،ويميل الباحث إلى هذا التعريف الذي أشار إليه جروان لشموله على الأبعاد التالية (قدرات وخصائص شخصية وبيئة مناسبة وعمليات عقلية و نتاجات إبداعية) فغالبية المحاور التي عُرف منها الإبداع توفرت في التعريف السابق .

أنواع الإبداع :

من خلال الاستعراض السابق الذي رأى فيه الباحث أنه ليس هناك تعريفاً متفقاً عليه ومحدداً للإبداع والذي يقود الباحث إلى انه ليس هناك تقسيماً محدداً ومتفقاً عليه للإبداع إلا أن هناك من حاول إيجاد تقسيم للإبداع ومنهم دامنور وايفان فقد حول تقسيم الإبداع إلى نوعين هما الإبداع الفني ويتعلق بالنشاط الرئيسي للمنظمة الذي يتضمن الإنتاج والخدمات والعناصر الجديدة التي تؤدي إلى هذا الإنتاج أو هذه الخدمات أما النوع الثاني وهو الإبداع الإداري يتعلق بالنشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقة بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم من أجل انجاز المهام أو تحقيق الأهداف (الهيجان ، ١٩٩٩م ص ٤٧) أما زالتمان ودونكمان فقد وضعوا ثلاث محاور لتصنيف الإبداع وهي (الهيجان ،١٩٩٩م ص ٤٦) -

- الإبداع المبرمج والغير مبرمج .
- الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات.
- الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع (الإبداع الجذري).

وقد ذهب سار ميلر إلى تصنيف للإبداع وفق المجال الذي يحدث فيه الإبداع ،وبالتالي قسم الإبداع إلى سبعة أنواع الإبداع الفكري الإبداع المادي الإبداع التلقائي الإبداع المتعلق بالأحداث أو العمليات ،الإبداع التنظيمي الإبداع المتعلق بتطوير المجالات التعاونية و الإبداع التغييري ومن أشهر التصنيفات ذُيوعا و انتشاراً و أكثرها شموليه تصنيف آندرسون وكنج الذي صُنف فيه الإبداع إلى ثلاثة مداخل هي مدخل النظم الاجتماعية الفنية مدخل خصائص الإبداع مدخل مصادر الإبداع.

ومن خلال قراءة الباحث وإطلاعه على بعض المراجع والأدبيات المتعلقة بالدراسة وبحكم أنه ليس هناك تعريفاً موحداً ومتفقاً عليه للإبداع كان من باب أولى أن لا يكون هناك اتفاق على أنواع الإبداع .

مراحل عملية الإبـداع :

لقد قُدمت عدة تقسيمات لمراحل الإبداع تختلف من مرحلة إلى مرحلة أخرى وذلك لأن هذه العملية تحدث داخل الشخص وتختلف من شخص إلى أخر أما تصنيف روسمان (Rossman) الذي بين أن مراحل الإبداع هي كالتالي (الفاعوري ٢٠٠٥م ص١٦):

١ الإحساس بالمشكلة .

٢ تكوين وتحديد المشكلة .

٣ جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها .

٤ تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة .

٥ فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها .

٦ صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها

أما أكثر التصنيفات شهرة وتداولا فهو تصنيف والاس الذي يقول بأن الإبداع يحتاج إلى مراحل أربع أوردها الفاعوري (٢٠٠٥،م ص ص ١٦- ١٧) كالتالي :

١ مرحلة الإعداد والتحضير ويتم في هذه المرحلة جمع المعلومات والأفكا ر حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع .

٢ مرحلة التبصر و التفريخ وقد تستغرق هذه المرحلة فترة قد تطول أو تقصر وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من معاناة آلام داخل الباحث المعني وتتداخل خلالها العوامل الشعورية و اللاشعورية في شخصية الإنسان وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية تلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة .

٣ مرحلة البزوغ و الإشراق وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا بينما يمكن أن يقوم به أي باحث وبينما ما يقوم به المبدعون فالمرحلتان السابقتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما إلا أنهما في الواقع مرحلتان يمكن لأي باحث أن يمر بهما أما هذه المرحلة لا يمر بها إلا المبدعون وتتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو للعمل النموذجي كما أنها تأتي واضحة وينجلي معها كل ما كان داخل الشخصية من هم أو تعب أو معاناة .

٤-مرحلة التحقق والتحقيق أو التنفيذ وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ وذلك لتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها ومضاعفات عملية التطبيق والمستلزمات اللازمة لذلك .

وقد كان نموذج ولس كالتالي (جروان ،٢٠٠٢م ص ص ١٣٥- ١٣٩:) -

١ مرحلة الإعداد فمن النادر أن يتوصل أي فرد إلى تحقيق إبداع دون أن يمر بمرحلة إعداد مرحلة تحضير وإعداد صعبة ومعظم الحالات تتطلب مرحلة الإعداد والتحضير إنجاز خطوتين على قدر كبير من الأهمية :

- التعرف الواضح والمحدد للمشكلة .
- جمع وتنظيم ما يلزم من معلومات حول المشكلة .

كما يتطلب ذلك العمل الجاد والخارق لصياغة استنتاجات أولية عامة والقيام بفحص الاستنتاجات العامة لتوسيع دائرة البحث .

٢ مرحلة الاحتضان -وهي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة .

٣ مرحلة الإصرار والمثابرة -فلابد من وجود مستوى عالي من الإصرار والمثابرة خلال مرحلة احتضان الفكرة وبعدها .

٤ مرحلة الإشراق -وهي المرحلة التي ينبثق فيها التفكير فجأة ليسفر عن بوادر حل لمشكلة شغلت حيز كبير من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان وهي مرحلة لا يمكن التنبؤ بها .

٥ مرحلة التحقق والبرهان ويعني ذلك عدم الوقوف عند مرحلة الإشراق أو توفير حل للمشكلة بل لابد من فحص الفكرة وتطويرها وتقديم الأدلة على أصالتها وتفردها .

فمن خلال الكتب والبحوث التي أطلع عليها الباحث وجد هناك تقسيمات عده لم يُتفق عليها؛ فتوصل الباحث إلى أنه ليس من الضرورة أن يمر الإبداع

بتلك المراحل بصورة واضحة فهي غالبا لا تكون تلك المراحل واضحة ولا يوجد فاصل يُميز كل مرحلة عن الأخرى ، بل هي عملية مستمرة متداخلة في مختلف اللحظات.

قدرات الإبداع :

سماها البعض مكونات الإبداع وأطلق عليه البعض عوامل الإبداع أو عناصر الإبداع وهي مهارات يتكون الإبداع منها وهناك العديد من التصنيف لتلك القدرات وسنستعرض تصنيفاً أورده الهويدي (٢٠٠٧م ص ص٢٧- ٣٠) -

١ -الطلاقة Fluency:- وتعني قدرة الفرد على خلق أفكار جديدة أو قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة وهناك عدة أنواع للطلاقة منها :

أ - الطلاقة اللفظية وتعني قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الكلمات التي تتصف بصفات معينة .

ب -الطلاقة الفكرية وهي تعني توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول.

٢ -المرونة Flexibility :- وهي مقدر الفرد على التغيير من موقف إلى أخر بسهولة و التفكير في عدة اتجاهات مختلفة وهناك عاملين للمرونة هما -

أ - مرونة التكييف ويقصد بها قدرة الفرد للتحول من فكرة إلى أخرى بسهولة وسرعة ؛ للوصول إلى الحل المناسب.

ب -مرونة تلقائية وهي قدرة الفرد إلى إعطاء استجابات مختلفة لا تنتمي إلى اتجاه واحد.

٣ -الأصالة Origanality :- وهي قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصلية وجديدة تختلف عن استجابات الآخرين من حيث تنوعها وجدتها ،وهي تعتبر من أكثر القدرات التي ترتبط بالإبداع .

٤ -التحليل والمقصود بذلك قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية وذلك يقوده إلى التعرف على تفاصيل وأجزاء الشيء.

٥ -التركيب وهو يعني قدرة الفرد على تركيب العناصر والأجزاء لتكوين الشيء كاملاً ومما يميز هذه الصفة القدرة على إضافة الأجزاء والقدرة على التعديلات .

٦ -الاحتفاظ بالاتجاه والمقصود به قدرة الفرد على التركيز في المشكلة دون أن يشتت انتباهه أي تأثير على فكره أي أن تركيزه على المشكلة يكون أكبر من المؤثرات الخارجية .

٧ -الحساسية للمشكلات وهو الشعور بالمشكلة والإحساس بها وقدرة الفرد على اكتشافها مع طرح التساؤلات المتعلقة بالمشكلة .

٨ -تحديد المشكلة وتعني قدرة الفرد على صياغة المشكلة الأساسية وكذلك تحديد وصياغة المشكلات الفرعية .

٩ -التقييم وهي مقدرة الفرد على اختيار أفضل الحلول و النواتج والأفكار .

١٠ - التنبؤ من خلال التنبؤ يمكن للفرد توقع النتائج والحلول المستقبلية .

١١ - التفكير المنطقي ويقصد به قدرة الفرد على الانتقال بشكل متسلسل في خطوات الحل وكذلك قدرته على معرفة العوامل ذات العلاقة بالمشكلة والعوامل التي ليس لها علاقة .

كما حدد خبراء بميك مجموعة من العناصر التي تمثل التفكير الإبتكاري الإبداعي (بميك ،٢٠٠٧م ،ص ص ١٣- ١٤) وهي -

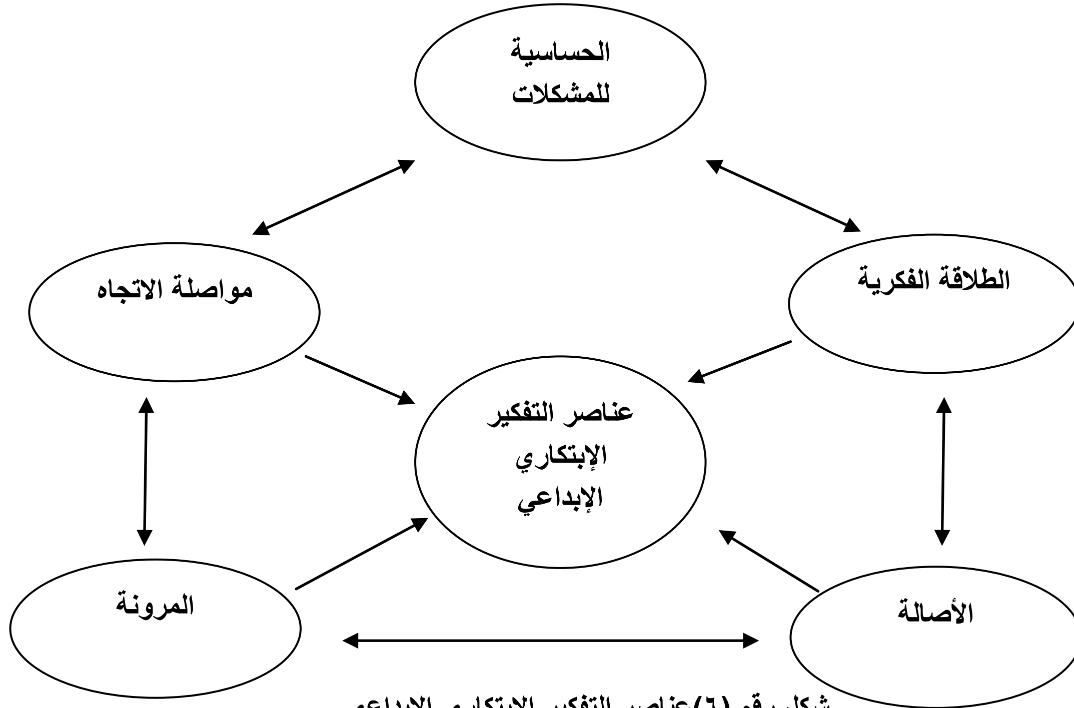
١ -الحساسية للمشكلات -وتثمل في القدرة على استشفاف المشكلة وتحديدها تحديدا دقيقا .

٢ -الطلاقة الفكرية -يحتاج الإبداع والابتكار إلى وفرة من الأفكار بصرف النظر عن مدى تطبيقها فكل ما زادت القدرة على إنتاج الأفكار كلما اتسم الفرد بالطلاقة ،وبالتالي يكون مبدعاً.

٣ -الأصالة -ويقصد بها القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدية والتفكير في ما وراء المألوف وبالتالي تكون الفكرة أصيلة .

٤ -المرونة -ويقصد بذلك النظر للمشكلة من عدة زوايا ،مما يساعد على إنتاج عدد من الأفكار المختلفة والمتميزة وهذا يعني الخروج بالتفكير عن الإطار المحدد له بما يسمح بالتوصل إلى الجديد .

٥ -مواصلة الاتجاه ويقصد به التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار الحماس والاتجاه نحو الهدف مع تجاوز المعيقات التي تقف في الطريق كما يقصد بمواصلة الاتجاه عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه ومحاولة تحيق الهدف بصورة مباشرة أو غير مباشرة ،والشكل التالي رقم (٦) يبين عناصر التفكير الإبتكاري :



شكل رقم (٦)عناصر التفكير الإبتكاري الإبداعي.

- **المصدر (بميك ،٢٠٠٧م ،ص ١٤)**

مستويات الإبداع :

هناك عدة تصنيفات لمستويات الإبداع فهناك من يصنف مستويات الإبداع من خلال الأفراد والجماعات والمنظمات وهناك الأخر من يصنفها من خلال عمليات الإبداع .

وذكر الفياض (١٩٩٥م ص ٥٤) أن مستويات الإبداع تنقسم إلى ثلاث مستويات على ضوء الفرد والجماعة والمنظمة هي :

١ -الإبداع على المستوى الفردي :الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل العاملين من خلال تميزهم بعدة صفات منها حب الاستطلاع المثابرة الثقة بالنفس الذكاء المرونة .

٢ -الإبداع على مستوى الجماعات وهو الإبداع الذي تقوم به جماعات محددة من خلال تعاونها لتطبيق أفكارها وتحدث التغيير نحو الأفضل .

٣ -الإبداع على مستوى المنظمة وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة فتكون متميزة في عملها حتى تصل إلى مستوى نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي داخل تلك المنظمة

وقد أورد خير الله (٢٠٠٩ م، ص ص ١٩- ٢١) تصنيف كالفن تايلور للقدرات الإبداعية كالتالي :

١ -الإبداع التعبيري ويميز النابغين في هذا المستوى الصفة التلقائية أو الحرية أو مستوى المستقل ويكون غالبا في مجال الأدب والثقافة .

٢ -الإبداع الإنتاجي وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير متكررة.

٣ -الإبداع الاختراعي يتطلب هذا المستوى مرونة في إدراك علاقات غير جديدة وغير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات تبدو غير مترابطة مع بعض للحصول على شيء جديد .

٤ - الإبداع التجديدي ويتطلب هذا المستوى قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها .

٥ -الإبداع الانبثاقي أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد وهو أعلى المستويات و أكثرها تجريداً ،مثل إيجاد وإبداع وفتح آفاق لم يسبق المبدع إليها أحد .

نظريات الإبداع :

من خلال إطلاع الباحث وقراءته لعدد من المراجع والبحوث تبين أن هناك عدداً كبيراً في نظريات الإبداع كل منها يتطرق إلى جانب معين وقد استعرضت القرشي (٢٠٠٥ م،ص٦٥) بعضاً من تلك النظريات كالتالي :

١ -نظريات ربطت الإبداع بالطبيعة وردت عند أفلاطون ،وأرسطو .

٢ -نظريات ربطت الإبداع بالوراثة وردت عند جيلفوود والاش .

٣ -نظريات بنت الإبداع على أساس التحليل النفسي مثل فرويد ،وأوينزويك .

٤ -نظريات ربطت الإبداع بعلم النفس مثل ماكنون ،ورانك .

٥ -نظريات فسرت الإبداع بصورة فلسفية مثل مارتن وبرانشاد .

٦ -نظريات فسرت الإبداع بالاعتماد على سير المبدعين مثل أعمال كوستلر .

٧ -نظريات ذات اتجاهات خاصة حيث أعطت تفسيرات ذات خصوصية للإبداع مثل :هلسون جوردن بوغن.

أما النظريات الرئيسية في علم النفس ذات العلاقة بالإبداع فهي كما يلي :

١ -**نظرية التحليل النفسي:** ذكر الزهراني (٢٠٠٣ م) أن فرويد فسر الإبداع وفق مفهوم التسامي أو الإعلاء؛ أي أن الدافع الجنسي يتم إعلاؤه عند كبته وصراعه مع جملة الضوابط والضغوط الاجتماعية ويوجه هذا الدافع إلى دافعية مقبولة اجتماعيا ثم يتسامى نحو أهداف ومواضع ذات قيمة اجتماعية إيجابية ص٣١٨.

٢ -**النظرية الترابطية:** بين الزهراني (٢٠٠٣ م) أن مالتزمان وميدنيك (Maltzmann & Midnyk) يريان في الإبداع تنظيماً للعناصر المترابطة

في تراكيب جديدة متطابقة مع المقتضيات الخاصة ، أو تمثيلاً لمنفعة ما ، وبقدر تباعد العناصر الجديدة الداخلة في التركيب بقدر ما يكون الحل أكثر إبداعاً ص ٣١٨.

٣ -**نظرية الجشطالت** ظهرت هذه النظرية كردة فعل تجاه النظرية السيكولوجي ة ،وكان من أقطاب هذه النظرية كوهلر (Kohler) و كوفكا (Kaffk) و فرتهيمر (Wertheimer) وربطت هذه النظرية الإبداع بالتأمل العميق والتأمل كوظيفة إبداعية مركب من العمليات العقلية والإدراكية الخاصة بحل المشكلات وهذا التأمل عملية غير عشوائية وإنما هي عملية منظمة وهذه العملية تحدث بطريقة شعورية أو اللاشعورية كما ترى أن المبدع شخص يسعى من خلال أعماله الإبداعية إلى تحقيق حالة من التوازن في البيئة التي يعيش فيها (الهيجان ، ١٩٩٩م ،ص ص ١٣٤- ١٣٥).

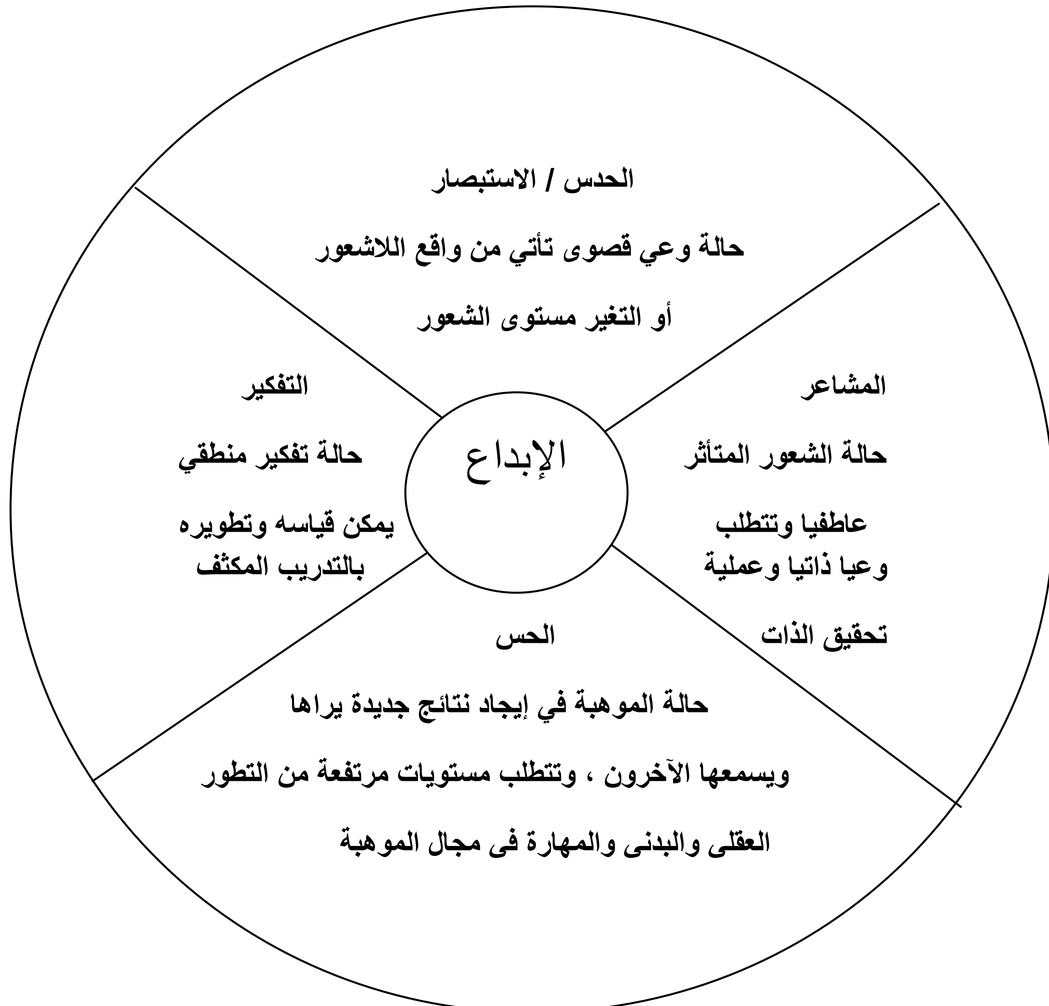
خصائص المبدعين :

يمتاز المبدعون عن غيرهم من الناس بعدد من الخصائص فهم يتميزون بصفات عقلية ونفسية و اجتماعية ،تميزهم عن الأفراد العاديين والمطلع على هذا الجانب يجد أن هناك اتفاق من قبل العلماء والباحثين في بعض الخصائص يقابله اختلاف في خصائص أخرى،ومن الصفات التي اتفق عليها كارين و صند (Carin & Sund) وكالفن تايلور (Taylor) ؛(الهويدي ، ٢٠٠٧م ،ص ص ٣٦- ٣٧) هي :

١ -حب الاستطلاع والاستفسار .
٢ -الرغبة في التقصي والاستكشاف .
٣ -تفضيل المهمات والواجبات الصعبة .
٤ -مرونة التفكير .
٥ -الثقة في النفس .
٦ -تعدد الأفكار وتنوع الإجابات .
٧ -العمل الجاد بدافعية ذاتية .
٨ -القدرة على التحليل والتركيب.
٩ -المبادأة في مجال عمله .

١٠ - الاستقلالية في العمل والفكر والحكم ومخالفة رأى الجماعة إذا شعر أنه على صواب .

وقد استعرض جروان (٢٠٠٢م ،ص ١١٧) تصنيف كلارك لخصائص المبدعين والذي يعكس صورة شمولية نظريات الإبداع المختلفة، وقد استندت في تصنيفها إلى النموذج التكاملي للإبداع الذي توصلت إليه ، و يتكون من أربعة مكونات لكل منها وظائفه وخصائصه ،والشكل التالي رقم (٧) يبين ذلك التصنيف



الشكل رقم (٧) يوضح نموذج كلارك التكاملي للإبداع.

❖ **المصدر (جروان ، ٢٠٠٢ م ، ص ١١٧)**

ويستند النموذج في تفاوت خصائص المبدعين على حسب الزاوية الذي ينظر من خلاله لعملية الإبداع

معوقات الإبداع :

تختلف معوقات الإبداع من فرد إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى ،فهناك معوقات تتعلق بالفرد أو المنظمة أو البيئة و تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت معيقات الإبداع فهناك من ناقشها على مستوى الأفراد البعض الأخر ناقشها من جانب الجماعة أو من جانب المنظمة ،وذكر منها الطعامنه ويونس (٢٠٠٦،م ص ٩١) مجموعة من معوقات الإبداع حددها شراين (Schein) وهي :

١ -الإبقاء على العادات المألوفة وهي الاستمرار على الأساليب القديمة في التفكير أو العمل أو الممارسات .
٢ -الأحكام السابقة وهي عبارات تطلق على شكل شعارات تهيئ الآخرين على قبول الواقع كما هو.
٣ -الجمود والكسل إن عدم وجود الدافعية والرغبة لدى الأفراد يجعل فرص الإبداع تكاد تكون مستحيلة .
٤ -القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة: نتيجة خوف من الانتقادات أو قدرات محدودة في التعامل مع الفكرة .
٥ -غياب الفرصة :إن الإبداع عبارة عن تفاعل القدرة والرغبة والفرصة وإن غياب أحدهما يؤثر على نتيجة الحصول على الإبداع .
٦ -عدم توفر البيئة الإبداعية تظهر الشخصية المبدعة في البيئة التي توفر عناصر الإبداع فليس للفكرة الإبداعية قيمة في بيئة لا تدرك ولا تقدر معناهـــا

ووفق ما ذكر السرور(٢٠٠٢،م ص ص ٢٦٠- ٢٦٢) فقد صنفت أدامـــ س (Games Adames) معوقات الإبداع إلى :

١- معوقات بيئية وتتمثل في عدم توافر المناخ البيئي المناسب،وعدم توافر الدعم المادي والبشري.

٢- معوقات ثقافية وهي تتمثل في عادات وتقاليد المجتمع،والنظرة الاجتماعية، و الخوف من النقد،و السرعة في إصدار الحكم،والتعزيز،والمكافأة.

٣- معوقات بصرية كعدم استخدام جميع المداخلات الحسية، وقصور الإدراك ورؤية الأمور من جانب واحد، واستخدام حاسة واحدة في التفكير.

٤- معوقات تعبيرية وهى عدم قدرة الفرد على إيصال الأفكار للآخرين ، ومن الأمثلة على ذلك استخدام الفرد للغة أجنبية لا يجيد إيصال المعلومة بها.

٥- معوقات فكرية تتمثل في استخدام أفكار غير واضحة،أو جامدة،أو خاطئة؛ مما ينتج عنه الوصول إلى حل غير صحيح أو غير كامل.

٦- معوقات إدراكية وهي تظهر عندما تقتصر رؤية الفرد للأمور التي تهمه،و يهمل باقي القضايا التي لها صلة بالمشكلة؛ وذلك بسبب الأخذ بوجهة النظر من جانب واحد والميل إلى تقييد المشكلة.

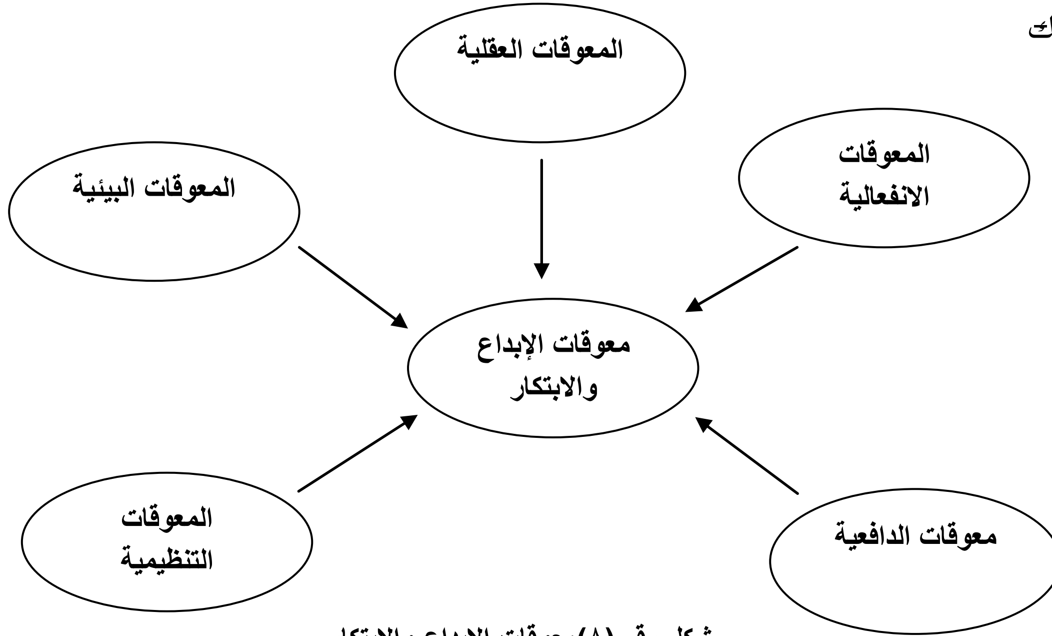
٧- معوقات عاطفية انفعالية كنقص الثقة بالنفس،والخوف من الفشل،وعدم القدرة على التخيل،وعدم القدرة على الاسترخاء أو النوم،والاعتقاد بعدم القدرة على تحمل المسؤولية،وعدم الرغبة في التغيير.

٨- الوقت (الزمن) الحقبة التاريخية كعدم تقدير المجتمع لإنجازات إبداعية قام بها أصحابها إلا بعد مماتهم.

٩- معوقات شعورية ولا شعورية وهي أن يخشى المبدع من الأفكار الجديدة ؛ لأنه يخاف من المثالية، ويخشى من عقاب المجتمع له، فتبقى هذه الأفكار حبيسة.

١٠- معوقات أخرى تتمثل في عدم تشجيع الفرد على الإنتاجية ، و عدم استخدام الفرد لقدراته وحواسه،والاستهزاء، والسخرية،وعدم فتح باب المناقشة

والشكل التالي رقم (٨) يبين معوقات الإبداع والابتكار التي أستعرضها خبراء بينمك



شكل رقم (٨)معوقات الإبداع والابتكار.

المصدر (بميك ،٢٠٠٤م ،ص ٣٤)

محفزات الإبداع :

يرى Juniper أن هناك بعض الأمور التي تُسهم في تحفيز الإبداع وهي (الفاعوري ،٢٠٠٥م،ص ٢٢١) :

١ -تشجيع العاملين على اكتساب وتعلم مهارات متخصصة.

٢ -تشجيع العاملين على الأخذ بالأمور الصعبة والخروج عن المألوف.

٣ -البعد عن السخرية والنقد للأفكار الخاطئة .

٤ -التأكيد على أن الفشل هو مرادف للفرص والتعلم .

٥ -التأكيد على التعاون بين الموظفين بدلا من المنافسة السلبية .

٦ -مكافأة الأفراد على الأداء الفعال في العمل .

وقد أشار West إلى عوامل تسهم في عملية الإبداع (الفاعوري ، ٢٠٠٥م،ص ٢٢١) هي:

١ -الرؤية المستقبلية Vision فكل ما كانت الأهداف واضحة كان أداء العمل فعالاً وكان هناك سبيل لتطويرها والإبداع فيها .

٢ -أمان المشاركة Participation Safety يلجأ الأفراد إلى الجماعات من أجل الحماية من المسئولية وبالتالي فإن درجة المشاركة العالية في إتخاذ القرار مرتبطة بمقاومة أقل للتغيير ودرجة أعلى من الإبداع .

٣ -مناخ التمييز Climate of Excellence ويقصد به توفير المناخ المناسب للإبداع كنظام تقييم الأداء ونظام التغذية الراجعة التعاون .

المبحث الثالث :الاحتياجات التدريبية .

يتميز العصر الحديث بتغيرات مستمرة مما يستوجب ضرورة إعادة تنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها ويساعد التدريب في مسايرة تلك التغيرات ويؤدي إلى تحسين الأداء في الحاضر والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل كما أنه هام للأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة وخاصة الأعمال التي لم يسبق لهم التدريب عليها ويمكن اعتبار أن التدريب أحد أشكال الاستثمار لأنه يسمح باستخدام الثقافات الجديدة وتحقيق الأهداف والقدرة على المنافسة

وذكر الروقي (٢٠٠٦م) أن (Good) عرف التدريب بأنه " الجهود المنظمة والمخططة ؛ لتطوير المعارف وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك لجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم "ص ٢٩ ،وبين البكر (٢٠٠٥ م) أن فيلب جاكسون (Philip Jackson) حدد ثلاثة مفاهيم للتدريب هي "مفهوم علاجي ومفهوم سلوكي ومفهوم نمّو ص ١٤ كما ذكر الروقي(٢٠٠٦م) أن فرحات عرف الاحتياجات التدريبية بأنها "الفجوة بين المعارف والمهارات والاتجاهات الواجب توفرها لأداء العمل المطلوب وتلك المعارف والمهارات والاتجاهات المتواجدة لدىّ الموظف ص ٥١. وعرفها الطعاني (٢٠٠٧ م) بأنها "معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات فنية وسلوكية يراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها لدى المتدرب لمواكبة تغيرات معاصرة"ص ١٦٤ وعرّف العزاوي (٢٠٠٩ م) الاحتياجات التدريبية "ما يحتاجه الأفراد من تدريب لتنمية شخصياتهم من المعارف والمهارات الإدارية والفكرية والمعارف والمهارات السلوكية والمعارف والمهارات الفنية" ص ١١٧

أهداف التدريب :

إن الهدف الأساسي من التدريب هو إحداث تغير نحو الأفضل ،ومحاولة تقليل الفجوة بين ما هو كائن الآن وما المفترض أن يكون كما أن هناك أهداف أخرى رأى مرسي (١٩٩٣م ص ١٧٢) أن من أهمها :

١ -الارتقاء بمستوى أداء الأفراد من خلال المعارف والمهارات العلمية والعملية.
٢ -زيادة قدرات الفرد الإبداعية والفكرية ليتمكن من التكيف مع متطلبات عمله ومواجهة المشكلات والقدرة على حلها

و من الأهداف التي أوردها ياغي ما يلي (البكر ٢٠٠٥ م ص١٦) :

١ -تحسين مستوى أفراد المنظمة .
٢ -تنمية معرفة أفراد التنظيم ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم .
٣ -تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو .
٤ -خلق علاقة ايجابية بين الفرد والمنظمة مما يُسهم في زيادة الانتماء إلى المنظمة .
٥ - يساعد التدريب في عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها

مزايا التدريب :

هناك عدة مزايا تعود للفرد والمنظمة نتيجة التدريب ويمكن تحديد بعضا من تلك المزايا للفرد لخص جل بروكس (Jill Brooks) بعض مزايا التدريب في النقاط التالية (أبو النصر ،٢٠٠٩م ص ٢٥:) -

١ -تحسين الأداء .
٢ -استخدام أفضل للموارد الأخرى .
٣ -تحسين رضا العملاء.
٤ -انخفاض تسرب العاملين .
٥ -توزيع أجدى للعاملين .

ومن جانب آخر أورد (السكارنة ٢٠٠٩م ص ٢٧) بعض تلك المزايا كالتالي -

١ -اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسئوليات أكبر من العمل .

٢ -اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية .

٣ -زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة اكتساب معلومات وقدرات وخبرات جديدة مما يسهم في رفع روحهم المعنوية .

ولعل من مزايا التدريب من وجة نظر الباحث ما يلي -

١ -تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم .

٢ -إعداد جيل من الأفراد لشغل الوظائف القيادية .

٣ -مواكبة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي .

مبادئ التدريب :-

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ ينبغي مراعاتها في العملية التدريبية وهي (السكارنة ٢٠٠٩م ص ٢٨) -

١ -الشرعية يجب أن يخضع التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة .

٢ -المنطقية ينبغي أن يكون التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية .

٣ -الهادفية يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية ،قابلة للتطبيق ،ومحدده تحديدا دقيقاً من الزمان ،والمكان والكم ،والكيف.

٤ -الشمولية -يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف كما يجب أن يشمل جميع فئات العاملين .

٥ -التدرجية ينبغي أن يبدأ التدريب بالموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيداً.

٦ -الاستمرارية -ينبغي أن يكون التدريب مستمرا مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه حتى يساعد على التكيف مع التغيرات الحالية والمستقبلية .

٧ -المرونة يجب أن يتطور التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات اللازمة لإشباع حاجات العاملين بما يتناسب مع مستوياتهم الوظيفية .

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

لاشك أن نجاح أي مؤسسة يعتمد على ما يتميز به أفرادها من إمكانيات وقدراتهم على ملاءمة التغييرات العلمية المتسارعة لذا كان لتحديد الاحتياجات التدريبية أهمية لسعيها الحثيث في تلبية رغبات الأفراد ، وتتضح أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى الأسباب التالية (الطعاني ٢٠٠٧م ص ١٦٥)

١ -تُعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأساسية لأي عملية تدريبية .

٢ -قياس الأداء الحالي وتؤدي إلى الأداء المناسب .

٣ -تُحدد الفئة المستهدفة من التدريب .

٤ -فرصة لترقية الأفراد أصحاب الكفاءات العالية والاستفادة من إمكانياتهم .

٥ -التوصل إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه التخطيط والتصميم

كما حدد مرعي عدة نقاط أوضح فيها جانب من أهمية التدريب التي أوردها السكارنة (٢٠٠٩م ص ٢٠) وكانت كالتالي -

١ إنجاز وظيفي أفضل كماً ونوعاً أي زيادة في الإنتاج وبالتالي تخفيض في التكاليف .

٢ استخدام التكنولوجيا الحديثة .

٣ استكمال دور الجامعات والمدارس .

٤ تنمية المجتمع فالتدريب يشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون .

و من أهم أسباب تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر الباحث ما يلي :

١ -حاجة الأفراد الجدد في العمل إلى التدريب يمكنهم من الوفاء بواجباتهم الوظيفية .

٢ التغير والتطور الحادث في أهداف المؤسسات التعليمية وكذلك زيادة أعبائها وواجباتها.

فاهتمام المنظمات بالتدريب يُعزى إلى أن ما ينفق في التدريب يمثل استثماراً في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في زيادة الإنتاجية الكلية أما على مستوى الأفراد فتكون أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي يؤدي إلى زيادة دافعية الفرد وقدرته على العمل .

التدريب والتعليم :-

حاول بعض الباحثين التفريق بين التدريب والتعليم فقد فرق ليون ميجنسون (Megginson) بين التدريب والتعليم بحيث اعتبر التدريب بأنه يحاول إكساب الفرد أساليب ومهارات معينة في حال أن التعليم يحاول إكساب معلومات عامة بينما ليونارد نادلر (L. Nadler) أعتبر أن التدريب هو تعليم يهدف إلى تحسين أداء الفرد في عمله الحالي أما التعليم تعلم ما يرمي إلى تحسين أداء الفرد في عمل مستقبلي ويمكن القول بأن التعليم هو الجهد الذي يقوم به الإنسان لتنشئة الأفراد الجدد في المجتمع بطريقة تسمح بتنمية طاقاتهم وإمكانياتهم إلى أقصى درجة ممكنة أما التدرب فهو الذي يهيأ الفرد للعمل المثمر ويمده بالمعارف والمهارات التي تمكنه من القيام بعمله على الوجه الأكمل وهو مرحل تالية للتعليم كما أنها عملية مستمرة خلال فترة الموظف من هنا نجد أن عمليتا التعليم والتدريب أجزاء متكاملة ومكملة لبعضها البعض(السكارنة ٢٠٠٩م ص ٣٧) فالتدريب يبدأ حيث ينتهي التعليم ،ويختلف التدريب عن التعليم في أن التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد بينما التعليم يعبر عن زيادة المعرفة والمدارك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل معين.

التدريب والإبداع :

أن من الأشياء المتفق عليه لدى الكثير من الأفراد أن الإبداع من الممكن تعلمه والتدريب عليه بحسب استعداد الشخص (هيجان - ١٩٩٥ م-ص ٣١٠،) وأشار توماس (Thomas)كما بين الفاعوري (٢٠٠٥م) أن الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم أو إن الفرد لا يمكن اكتسابها أو تعلمها بل من الممكن التدريب عليه مثله مثل المهارات الأخرى كأساليب القيادة والاتصال واتخاذ القرارات ومن الدراسات التي تشير إلى وجود عدد لابأس به من ممارسات التدريب والتي لها علاقة بالإبداع دراسة كليفر (Claver) أوردها الفاعوري (٢٠٠٥م) والتي بينت أنه يمكن تنمية وتطوير القدرة لدى الأفراد بالتدريب وخصوصاً لدى الأفراد ذوي الاستعداد للتعلم والتدريب المستمر وإن أبسط وسيلة لزيادة مستوى العاملين في المنظمة تطوير مهارات الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزز التعليم الذاتي إضافة إلى تدريبهم على الإبداع والفائدة العظمى من تدريب الأفراد على الإبداع الإداري هو أنه يعمل على صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات العالية ويساعد في نفس الوقت من رفع مستوى الأفراد ذوي القدرات الإبداعية المتوسطة ص٢١١.

التدريب على التفكير المبدع :

تختلف برامج التدريب على الإبداع فيما بينها من حيث الموضوعات المرد تغطيتها فلكل برنامج هدفه وسياسة بناءه وقد تتضمن برامج التدريب على الإبداع من الناحية العلمية في الغالب على مجموعة من تلك المواضيع التي ذكرها كابانوف (Kabanoff) كالتالي (الهيجان ١٩٩٥م ص ص ٢٦٣- ٣١٠) و(الفاعوري ،٢٠٠٥م ص٢٧:) -

١ -التدريب على وسيلة أو أكثر من وسائل تعزيز الإبداع (كالعصف الذهني مثلا).

٢ -محاولة تغيير الاتجاهات والأساليب السلبية في حل المشكلات ليكون الفرد أكثر مرونة وانفتاحاً لمناهج أخرى في حل المشكلات .

٣ -بناء القدرة لدى الأفراد للتأثير على دوافع الآخرين لحل المشكلات بطرق أبداعية .

٤ -تنمية روح المثابرة لدى الأفراد في حل المشكلات ،من خلال رؤية المشكلة أنها تمثل تحدٍ ايجابي بدلاً من رؤيتها عقبات ومعيقات .

٥ -بناء صورة الذات والمتمثلة في ثقة الفرد بنفسه وقابليته للتغيير وغرس الثقة بقدرات الفرد العقلية التي تُسهم في التغلب على المعيقات الشخصية التي تحول دون قدرته في التعبير عن إمكانياته الإبداعية .

ومن البرامج التي يتم إعدادها للتدريب على الإبداع والابتكار (قنديل ٢٠١٠م ،ص ٢٥٨): -

١ -برامج تنمية القدرة على استكشاف المشكلات- وتهدف هذه البرامج إلى زيادة حساسية الفرد للمواقف والأشياء التي تحتوي على مشكلات تتطلب الحل حيث يتدرب المشترك في البرنامج على معرفة الأساليب التي تمكنهم من خلالها حل المشكلات.

٢ -برامج التدريب على مهارات الحل المبدع للمشكلات- وتهدف إلى إمداد الأفراد بالخبرات والمهارات المختلفة من خلال مجموعة متنوعة من أساليب وطرق الحل الإبتكاري .

٣ -برامج التوعية -والهدف منها إحاطة الفرد بطبيعة الصفات الوجدانية التي يمكن أن تسهل أو تعوق عملية الإبداع .

٤ -برامج الإعداد -تهدف إلى إعداد الفرد وتنمية مهاراته في التأثير على الآخرين لنقل أفكاره المبدعة أو تشجيعهم ومساندتهم لتلك الأفكار.

أنواع التدريب :

تختلف أنواع التدريب باختلاف الفئة المستهدفة من التدريب وقد تختلف من فرد إلى أخر ومن منظمة إلى أُخرى وعلى ضوء ذلك نعرض التقسيم التالي (العزاوي ٢٠٠٩،م ص ص١٢٩- ١٣١) :

١ - التدريب في ضوء احتياجات الأفراد إلى ثلاثة أقسام :

أ -التدريب الذاتي التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته على أن يمتلك قدرة تطوير ذاته بذاته .

ب -التدريب الفردي يهدف إلى تنمية مهارات فرد يحتاج إلى توجيه وإرشاد إلى الطريق السليم .

ت -التدريب الجماعي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية ويعد من الأساليب المناسبة للأفراد الذين يشعرون بحاجة إلى الانتماء .

٢ - التدريب في ضوء احتياجات المنشأة وينقسم إلى قسمين :

أ -التدريب التخصصي يهدف التدريب إلى تنمية المهارات في مجال التخصص كالتدريب الإداري .

ب -التدريب القيادي وله ثلاث مستويات :

- التدريب لمستوى الإشراف الأولى يهدف إلى تنمية مهارات العاملين في الصف الإشرافي الأولى وهم الذين يقع علي عاتقهم مسئولية قيادة وإدارة العمل ولا يقومون بأعباء إشرافية .
- التدريب لمستوى الإدارة الوسطى يهدف إلى تنمية مهارات العاملين فوق مستوى الإشراف الأولى ويصل إلى مستوى أقل مباشرة من الإدارة العليا .
- التدريب لمستوى الإدارة العليا يهدف إلى تنمية المهارة لشاغلي الوظائف الرئيسية والتي من مسئولياتها وضع السياسات والخطط العامة .

٣ - التدريب على ضوء احتياجات الدولة ويقسم إلى قسمين :

أ -التدريب الداخلي وهو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أو جماعات في داخل الدولة أو مراكز التدريب .

ب -التدريب الخارجي وهو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أو جماعات خارج الدولة .

٤ - التدريب على ضوء احتياجات العمل ويقسم إلى ثلاثة أنواع :

أ -التدريب السابق وهو التدريب الذي تسبق عليه الجوانب النظرية وهو الذي يقدم للمتدرب قبل الالتحاق بالحياة العملية.

ب -التدريب التوجيهي وهو الذي يهدف إلى تعليم الموظف أو العامل الجديد بعمله ومهامه المسندة إليه .

ت -التدريب أثناء العمل يهدف هذا التدريب إلى إكساب الفرد المهارات اللازمة لإتقان العمل أو وظيفته

طرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية :

إن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد على جودة ودقة طرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية وتختلف الوسائل التي تُعتمد في تقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة من منظمة إلى أخرى وفيما يلي بعض تلك الوسائل (السكارنة، ٢٠٠٩م، ص ص ٩٩- ١٠٠)

أولاً :تحليل التنظيم : ويهدف إلى تحديد درجة ملاءمة التنظيم القائم للأهداف المحددة ومتطلبات العمل ،وفعالية التنظيم ،وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته ومن خلال التحليل التنظيمي يمكن أن نتعرف على أهم الاحتياجات التدريبية الخاصة بالمنظمة، من خلال ما يلي -

١ -تحليل أهداف المنظمة -فالفهم الواضح للأهداف يُسهم في تحديد فاعلية المنظمة ومدى نجاحها ومن خلال بعد المنظمة عن الأهداف يمكن معرفة الاحتياج.

٢ -تحليل الخريطة التنظيمية -فمعرفة ملاءمة الخريطة التنظيمية للأهداف وكذلك الأقسام والإدارات ومدى توزيع السلطات والمسئوليات.

ثانياً تحليل العمل ويهدف إلى تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل ومن خلال تحليل الوظائف وتصنيفها يتم من خلال النقط التالية -

١ -المستوى التدريبي.
٢ -المستوى الفعلي لشاغل الوظيفة.
٣ -المسئوليات.

ثالثاً تحليل الفرد - ويهدف إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات التي يلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أداءه ويرفع إنتاجيته ويتم ذلك من خلال دراسة المواصفات الوظيفية للفرد مؤهله وخبراته ومهاراته وخصائصه الشخصية ومعرفة دوافعه واتجاهاته

وهناك من عرض وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تقسيمها إلى وسائل تقليدية ووسائل حديثة تضمنت بعض النماذج الحديثة التي تُساعد في تحديد تلك الاحتياجات وسيعرضها الباحث كالتالي -

أولا :الوسائل التقليدية :

التي تعتمد على المسح الجزئي أو الشامل للعاملين في المنظمة من خلال (العزاوي ٢٠٠٩،م ص١١٨):

- استقصاء الآراء .
- الاتصال المباشر .
- الملفات والسجلات والتقارير .
- بطاقات الوصف الوظيفي .
- تقارير الرؤساء المباشرين ووجهات نظرهم .

ثانيا :الوسائل الحديثة وهي نماذج تقوم على التحليل والتشخيص لأداء العنصر البشري وتشخيص مشكلاته ومن ثم تنميته بما يتناسب مع نشاط المنظمة وكفاءتها ومن أهم هذه النماذج (العزاوي ٢٠٠٩،م ص ص١١٨- ١١٩) :

١ -نموذج روبرت ميجر(Robert Major) والذي يقوم على تحليل الأداء للعنصر البشري من قبل خبير مختص ومن خلال الأسئلة التالية والإجابة عليها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية :

- الاختلاف بين الأداء الواقعي والأداء المطلوب ؟
- هل الاختلاف كبيراً؟
- هل هناك نقص في مهارات العاملين ؟
- هل الأداء في الماضي كان جيدا ؟
- هل تستخدم مهارات متعددة في الأداء ؟
- هل هناك مؤهلات ما تعين على أداء العمل ؟
- هل هناك عقوبة على الأداء غير الجيد ؟
- هل هناك مكافأة على الأداء غير الجيد ؟
- هل توجد أي نتائج حقيقية عندما يتم أداء الأعمال بشكل جيد ؟
- ما هي العقبات التي تعوق الأداء ؟
- ما هي القيود التي تحول دون تنفيذ الأداء الجيد ؟

٢ -نموذج دوجان ليرد (Dugan Laird :) والذي يقوم على تحديد الفجوة بين مستويات الأداء والمعايير المحددة وعلى هذا الأساس يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق التالي (الصيرفي ،٢٠٠٩م ،ص٢٥):

- جمع المعلومات على المنظمة التي تواجه مشكلة ما.
- مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير الموجودة أو المعايير التي يضعها المدرب .
- معرفة حجم الفجوة بين الأداء والمعايير .
- تقدير مدى معرفة العاملين بأداء أعمالهم بشكل مناسب .
- تقدير الحلول التدريبية أو الغير تدريبية .

٣ -نموذج ميلان كوبر وجوزيف بروكوبنك

(Milan Cooper& Joseph Brukubnko :) والذي يقوم على تحديد

الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة حاجات العاملين ومتطلبات المنظمة وبخاصة المشكلات التي تعوق الأداء والاحتياجات اللازمة كلها في ضوء الخطوات التالية (العزاوي ٢٠٠٩م، ص ص١١٩- ١٢٠):

أ - اكتشاف مشكلات التنظيم بأنواعها (إنتاجية . جودة. .الخ) وتحديد أهميتها .

ب تحديد الأسباب والمجالات الرئيسية لمشكلات التنظيم مثل :

- ضعف الروح المعنوية والانضباط .
- تعقد الهيكل التنظيمي أو الإجراءات .
- وجود الأجهزة والمعدات الخطأ وغير السليمة .
- نقص التواصل بين الأعلى والأدنى .

ت تكوين وعي عن المشكلات وأسبابها ومجالاتها .

ث تحليل الوظائف ومقارنة ذلك بمستويات الأداء وترجمة هذه الاحتياجات إلى معارف ومهارات واتجاهات جديدة محددة .

ج فصل الحاجات التدريبية عن الحاجات غير التدريبية ،واقتراح الحلول .

ح تطوير معلومات عن البرامج التدريبية والبرامج غير التدريبية .

ثالثا الوسيلة المتكاملة (مشكلة المنظمة) في تحديد الاحتياجات التدريبية وهذا النموذج من الطرق الحديثة ، وهي لا تختلف عن فكرة عدم فصل الاحتياجات التدريبية عن فلسفة المنظمة والأهداف الأساسية للمنظمة وهي لا تركز على موضوع الأداء في المنظمة لأنها ترى إن ذلك يحد من الاحتياجات الخاصة بالإبداع بجميع أشكاله ومجالاته ويقوم هذا النموذج على الخطوات الأساسية التالية (العزاوي ٢٠٠٩م، ص١٢٠).

- القيام بتحليل المنظمة من وقت إلى آخر وعلى المستويين الجزئي والكلي ويشمل التحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة .
- اكتشاف جوانب ومظاهر و مؤشرات وأعراض المشاكل التي تعاني منها المنظمة .
- جمع وتحليل هذه الأعراض والمؤشرات وبلورتها في صورة مشاكل محددة وتحديد أسبابها .

- تحديد المستوى الذي تقع فيه المشكلات .
- فرز المشكلات وتحديد الاحتياجات التدريبية

أساليب التدريب:

هناك أساليب عديدة للتدريب تتبعها المراكز المتخصصة في التدريب ويختلف أسلوب التدريب تبعا للهدف من التدريب ومن أساليب التدريب التي أوردها الدندني (٢٠٠٥م، ص١٩)

١ - أسلوب المحاضرات .
٢ - أسلوب المناقشات .
٣ - أسلوب الندوات .
٤ - أسلوب طرق اللجان.
٥ - أسلوب دراسة الحالات .
٦ - أسلوب الزيارات الميدانية .
٧ - أسلوب المؤتمرات

طرق جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية :

هناك عدة طرق لجمع البيانات وهناك نوعين من المصادر أولية وثانوية فالبيانات الأولية هي التي تجمع منها البيانات خصيصاً لأغراض التدريب أما المصادر الثانوية فهي تتضمن بيانات كثيرة تصلح لأغراض متعددة منها التدريب ومن المصادر الأولية الاستقصاء ،وقوائم الاحتياجات التدريبية ،والمقابلة الفردية والجماعية الموجهة وغير الموجهة والمشاهدة والتجربة والمفكرة اليومية للعمل ،والاختبارات وتحليل المشكلات وأراء الخبراء والاستشارات الخارجية .

أما المصادر الثانوية تندرج تحتها بطاقات وصف الوظيفة ،جداول تخطيط القوى العاملة الدليل التنظيمي دليل الإجراءات ،وتقارير الكفاية وسجلات العاملين ،ونتائج التدريب السابق ، إضافة إلى عدد كبير من المؤشرات كالإنتاجية ودورات العمل والغياب وغيرها (السكارنة ، ٢٠٠٩م ص١٠٤) .

وهناك عدة طرق لجمع البيانات والتي يستعان بها فمن خلالها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية أوردها الخطيب و الخطيب (٢٠٠٦م ص٣٠٨) و(السكارنة ٢٠٠٩م ص ص١٠٤ - ١٠٥:) -

١ -المقابلة الشخصية (Interview) -وهي تفاعل بين شخصين وجه بوجه في توجيه الأسئلة والإجابة عليها ،ويعتبر هذا الأسلوب من أنجح الوسائل وأكثرها فاعلية في جمع البيانات .

٢ -الملاحظة (Observing)- تعتبر الملاحظة من الأساليب الفعالة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك لأنها تمكن الباحث من مراقبة وملاحظة الوضع القائم وإعطائه معلومات دقيقة عن الحالة .

٣ -الاختبارات (Test and Examinations)- ومن خلالها يتم ملاحظة أداء الأفراد في وظائفهم الحالية والتي من خلالها يتم التعرف على جوانب القصور التي يحتاج الأفراد إلى تدريب فيها .

٤ -الاستبانة (Questionnaires)- من خلال أسئلة يتم كتابتها على قائمة تستخدم لجمع المعلومات للموضوع المراد بحثه .

٥ -تحليل المشكلات (Porblem Analysis)- يعتبر من أهم وسائل نجاح التدريب تحليل مشكلات العمل ومعرفة السبب الحقيقي للمشكلة .

٦ -دراسة السجلات والتقارير (Record and Report Anaysis)- فمن خلال دراسة السجلات والتقارير تظهر نقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج ويمتاز هذا الأسلوب بإظهار مشاكل الأداء بوضوح تام .

٧ -آراء العاملين (Self-Assessment)- يعتبر الفرد العامل هو الأقدر على تحديد نوع التدريب الذي يحتاج إليه كما أن استشارة الأفراد في نوع التدريب يجعلهم يقبلون على التدريب .

٨ -الاستشاريون (Consultants):-تلجأ المنظمة إلى استشارة جهات خارجية متخصصة تشمل مراكز التدريب للمساعدة في الكشف على الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها الأفراد .

٩ تقويم الأداء يعطي الأفراد مؤشراً واضحاً على الواجبات التي لم تنجز وأسباب عدم انجازها كما تبين نتيجة التقويم مدى حاجة العاملين إلى التدريب .

مشكلات تواجه التدريب :

هناك معيقات عدة تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية صنفها الطعاني (٢٠٠٧م ص ص١٦٧ ١٦٨) إلى ثمانية أسباب وهي كالتالي :

أولاً : لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي وذلك يرجع إلى الأسباب التالية :

- عدم وعي الإدارة بأهمية الاحتياجات التدريبية .
- التعجل في تنفيذ البرامج التدريبية فلا يتوفر الوقت اللازم لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية .
- الاهتمام بالكم وليس بالكيف وإعداد المدربين وليس الاهتمام بالمهارات والسلوك المراد اكتسابه.
- إسناد التدريب إلى غير مدربين وغير مهتمين .

ثانياً تكرار البرامج التدريبية بأكثر الخطط التدريبية مما يحد من إمكانية التغيير.

ثالثاً : عدم مقابلة التدريب للاحتياجات التدريبية الفعلية فعند انتهاء البرنامج التدريبي وتقويمه نجد أنه لم يفِ بالاحتياجات التدريبية .

رابعاً : هناك قصور واضح في البيانات التي يستند إليها التدريب وذلك لعدم الأخذ بوسائل جمع البيانات الحديثة ومعالجتها .

خامساً : حدوث خطأ في تحديد الاحتياجات التدريبية أو إن الاحتياج مخالف لما عليه الواقع ويكمن ذلك في صعوبة فصل المشكلات التي تحل بالتدريب من المشكلات التي تحل بغير التدريب .

سادساً : ضعف انتقال الأثر بحيث يقدم التدريب كمعلومات وليس كمهارات ويرجع القصور في الأسلوب المتبع في التدريب أو في المدرب .

سابعاً : عدم اهتمام الأفراد بالبرامج التدريبية وربما يكون السبب في ذلك إلى عدم مشاركتهم في تحديد الأهداف والأخذ بمقترحاتهم والاستماع إلى أرائهم .

ثامناً : عدم ملائمة الاستبانة لقياس الحاجات التدريبي ة فقد تناسب نظاما ولا تناسب أخر

عناصر التدريب :-

تتكون عملية التدريب من مجموعة من العناصر المتفاعلة فكل عنصر يتأثر بالعناصر الأخرى التي تؤثر فيها ويتأثر بها وهذه العناصر هي (السكارنة ٢٠٠٩م ،ص ص ٤١- ٤٢) -

١ -المتدرب فوجود متدرب مقتنع بأهداف التدريب و أهميته يعتبر من العوامل التي تؤدي إلى نجاح التدريب حيث يعتبر المتدرب أساس العملية التدريبية ومحورها .

٢ -المدرب وهو الشخص المسئول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة لتلبية أهداف التدريب.

٣ -المادة العلمية إن المادة العلمية للتدريب يجب أن تتناسب مع حاجات ومستويات الفئة المستهدفة من التدريب كما يجب أن تحقق أهداف العملية التدريبية .

٤ -بيئة التدريب ويقصد به مكان التدريب والتجهيزات والوسائل المستخدمة في تنفيذ العملية التدريبية.

المبحث الرابع :القيادة الإبداعية.

مفهوم القيادة الإبداعية :

تمثل القيادة الإبداعية اليوم محوراً هاماً للتطور والتغيير فالقيادة الإبداعية ربما هي قادرة على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض بطريقة فردية تنظم علاقتها غير المترابطة ،وتجعلها بؤرة إبداع،كما أنها القادرة على إنتاج الجديد والمفيد وكشف الحقائق الجديدة وهي تستند إلى العلم و المعرفة واتساع الأفق،وتتميز بقدرتها على الإنتاج بأكبر طاقة ممكنه من الأفكار والمرونة وذلك كاستجابة لمشكلة ما أو موقف معين وأشار الحسينة (٢٠٠٩م) إلى أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي توفر المناخ التنظيمي الملائم للإبداع فهو الخيار الاستراتيجي لكل المنظمات ،من أجل الحضور والازدهار ،فهي القيادة القادرة على مواجهة التحديات المعاصرة وذلك من خلال استراتيجيات وخطط وبرامج تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ التي تُنمي التوجهات الإبداعية التي تلتزم بها المنظمة قولا وعملا وذلك يعطي المنظمة قوة دفع نحو الانجاز و الإبداع والازدهار فالقيادة المبدعة تعطي عناية خاصة وأسبقية متميزة لبناء وتنمية الموارد البشرية وبخاصة الكفاءات والقدرات العقلية والفنية أو ما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري ص٣١٢

وقد عرف Shaunon القيادة الإبداعية كما أورد العمري (٢٠٠٢ م) بالقدرة على إنتاج الجديد الممتع المفيد إنها إنتاج وكشف حقيقة جديدة وقانون علاقة وجهاز ومنتج ومادة وهي عملية تستند إلى المعرفة والعلم المتيسر ولكنها لا تنتج مباشرة وبسهولة وببساطة أو حتى بعمليات مجتمعة نمطية معروفة ص ١٥ ،وعرّف العناقرة (١٩٩٠م) القيادة الإبداعية بأنها "قدرة الإداري على تغيير أو تجديد إدارة تحدث نهج أو أسلوب جديد واستحداثه بتقنيات حديثة ومتلائمة مع متطلبات البيئة ومناسبة لتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع وذلك من خلال أساليب العمل وحفز العاملين وإبراز مواهبهم وقدرات العاملين واستثمارها من تحقيق الأهداف ص ١٧ ،وعرفها العياصرة (١٩٩٨م) "بأنها القدرة على تغيير أو تجديد أو استحداث نهج أو أسلوب جديد ،استعماله بتقنيات حديثة مع متطلبات البيئة ومناسبة لتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع"ص٣.

كما عرّف الخطيب و معايعة (٢٠٠٦ م) الإدارة الإبداعية للجامعات" بكل إجراء تقوم في الإدارة الجامعية ويهدف إلى التغيير نحو الأفضل ويعبر عنه بمجموعة من المجالات التي تشكل بمجموعها الإدارة الجامعية المبدعة ، ومن هذه المجالات ما يتعلق بالأهداف والسياسات والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي والتشريعات وإدارة الموارد البشرية والمادية والمالية والبيئة التنظيمية وإدارة النظم والمعلومات والرقابة والشراكة مع قطاع الإنتاج والخدمات "ص ٣٦. أما قنديل (٢٠١٠م) فعرفها" بأنها القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أم عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة منها وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مربح مادياً واجتماعيا وتنظيمياً ،وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار" ص ١٦١.

ومن خلال قراءة الباحث وإطلاعه عرّف الباحث القيادة الإبداعية في بحثه بأنها " قدرة القائد الأكاديمي على القيام بالتغير أو التطوير أو إنتاج الجديد المفيد من خلال الأفراد والوسائل التقنية والأنظمة ؛ لتحقيق أهداف الجامعة ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والأصالة والمرّونة .

أهمية القيادة الإبداعية :

أوضح الفردوس (٢٠٠٥م ص ١٤)أن أهمية القيادة الإبداعية ترجع إلى الأسباب التالية:

- تعدد العناصر المشاركة في أداء الأعمال والمهام بالمنظمات واختلاف تكوينهم النفسي والاجتماعي واحتمال تضارب أهدافهم ومصالحهم.
- التطور المستمر في مستويات الكفاءة والإنتاجية وأهمية استثمارها لصالح العمل
- تعدد الجهات ذات العلاقة التي تتعامل معها أي منظمة واحتمالات اختلاف وتصادم مصالح تلك الجهات فيما بينها.

- الاعتماد المتزايد في كثير من المنظمات على منظمات أخرى متخصصة لإنجاز مهام لا تستطيعها المنظمة المعنية ذاتها
- التغيير المستمر والمتسارع في الظروف المحيطة بالمنظمات.
- تطور الظروف والأوضاع الاقتصادية، والسياسية، والتقنية، والاجتماعية والثقافية ، وما ينتج عنها من فرص متجددة للمنظمات وما تسببه لها من معوقات ومهـــددات.

كما ذكر مصطفى (٢٠٠٦م ص ص٤١٧- ٤١٨) أن القيادة الإبداعية تواجه تحديات شتى أفرزتها ظاهرة العولمة، فلها وظائف إستراتيجية زادت أهميتها لعدد من الأسباب هي :

١ -إن الخطط التي وضعت والأهداف التي صممت تحتاج إلى تنفيذ وهذا التنفيذ يقوم به أناس مختلفون تواجههم مواقف مختلفة تشجعهم وتحبطهم ويصادفون مشكلات متنوعة لذلك لابد أن تكون القيادة في المستويات الإدارية المختلفة ،جوهرية وأساسية .

٢ -أن إدارة الأداء هي عملية إستراتيجية مستمرة تعنى بتحسين أداء العاملين وتطوير فرص وجودة إسهاماتهم كأفراد وكفريق عمل في التحسين المستمر ،وإدارة الأداء هي جوهر عمل القائد .

٣ -أن منظماتنا العربية تواجهه تحديات وتهديدات تنافسية .

٤ -يعد الإبداع وقودا أساسيا لعمل فريق العمل وهذا ما تهيئة القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع لتوليد الأفكار.

ومن خلال التحديات والتهديدات التي تواجه منظماتنا العربية يمكن القول بأن أساليب أدارة الأمس لا تصلح لإدارة اليوم أو الغد وإن الإدارة الفاعلة للأداء في هذا الصدد تقضي بأن أساليب اختيار وإعداد القادة يجب أن يختلف لتأخذ في الاعتبار كل ما تقدم فالهدف من إعداد المديرين والرؤساء الحاليين هو التحول إلى قادة مبدعين ملهمين لذا أصبحت القيادة الإبداعية حتمية لجميع المنظمات الحكومية وغير الحكوميـة

مهارات القائد المبدع :

هناك عدة مهارات يجب توفرها في القائد المبدع وقد صُنفت عدة تصنيفات لتلك المهارات منها ما يتعلق بجوانب النفسية ،ومنها ما يتعلق بمهاراته الإدارية ومنها ما يتعلق بعلاقاته مع الأفراد وهنا سنستعرض بعضا من تلك التصنيفات فقد حدد الشيخلي (٢٠٠٣،م ص ص ١٧٥- ١٨١) للقائد المبدع ست مهارات وهي كالتالي :

١ **المهارات النفسية :**

أولا الشخصية : فمكونات الشخصية هي النواحي العقلية والجسمية والمعرفية والمجازية والخلقية والبيئية فالشخصية عبارة عن مجموعة من العوامل الوراثية والمكتسبة ومن خلالها يمكن الوصول إلى خلق شخصية نموذجية .

ثانيا الصفات : وتُقسم إلى الصفات الإنسانية والصفات الفكرية والصفات الفنية .

أ -الصفات الإنسانية تتمثل في القدرة على الإقناع والتعبير عن الرأي وإدارة النقاش والحوار والمفاوضات ودقة الملاحظة كما يجب أن يتحلى بالصبر واللياقة والتواضع والثقة بالنفس ويقدر الموظفين.

ب -الصفات الفكرية قدرته على التحليل والتفكير البناء والمرن .

ت -الصفات الفنية القدرة على التعبير السليم والواضح والقدرة على توضيح الأفكار وتميزه بالاطلاع الدائم ،والقراءة الواعية استخدامه للوسائل العلمية الحديثة المتعلقة بالعمل الإداري .

ثالثا الثقة بالنفس : ويقصد بها دعماً للعمل الإداري الحيطة من الأزمات ، فليس العمل الإداري خالي من العقبات .

رابعا الثقة بالآخرين : أي تشييد جسور الإمداد مع الآخرين فبدل أن يسود الغرور والكبر وسوء الظن ، نمنح الآخرين ثقتناً عنواناً لمحبتناً ومودتناً لهم .

خامسا الرعاية النفسية للموظفين : الاهتمام بكل موظف وخلق علاقات مودة ومحبة بين الطرفين وتوفير خصوصية في التعامل مع كل فرد .

سادسا تنمية الإحساس بالمسئولية الجماعية : تربية كل فرد من الأفراد بالمسئولية الجماعية وتخلقه بفضيلة أخلاقية لها تأثير بعيد المدى في شخصيته ومجمل أفكاره.

٢ -**المهارات الأخلاقية :**

أولا الالتزام بالسلوك النقي : إن السلوك الطاهر والسيرة النقية والحياة الملتزمة هي أوجب الواجبات للقائد الإداري المبدع وذلك مما يساعده في قيادة العاملين في منظمته .

ثانيا التخلق بفضائل الشرف والاستقامة والأمانة : الالتزام بالاستقامة والأمانة قولاً وعملا يترجم مبادئ الأخلاق لسلوك القائد فيكون قدوة لجميع أفراد منظمته .

ثالثا التحلي بأخلاقيات المروءة الإنسانية : لأن الإدارة هي في جوهرها مسألة إنسانية ولا يمكن التعامل مع المسألة الإنسانية إلا وفق المروءة الأخلاقية.

رابعا ضرورة التعامل وفق معايير موضوعية محددة: من خلال تلك المعايير يكون التعامل مع الجميع بمبدأ المساواة فتخلق سعادة شخصية لدى الفرد .

خامسا الحفاظ على أسرار الموظفين : من الواجب المحافظة على أسرار موظفيه حتى بعد انتهاء علاقته بتلك المنظمة .

٣ **المهارات الثقافية** يحتاج الإداري المبدع إلى قدر كبير من التعمق في الثقافة العلمية والاجتماعية والثقافة الإنسانية وكثيرا من الأمور الدينية لان هناك عوامل ثقافية وسياسية واجتماعية ودينية وأخلاقية تؤثر في عمل المنظمة .

٤ **المهارات السياسية** ومن تلك المهارات الديمقراطية والشورى والصدق في تطبيقها .

٥ **المهارات القيادية** من خلال عمل القائد والاحتكاك المستمر مع أفراد منظمته بإمكانه معرفة الكثير من الخصائص التي يتميزون بها ، ويعرف طاقاتهم والقائد المبدع يُسهم في اكتشاف تلك المواهب ويحرص على تنميتها .

٦ **المهارات الإدارية يمكن حصر تلك المهارات في جانبين هما :**

أولا إدارة الاجتماعات : ويجب أن تخضع الاجتماعات لضوابط نظاميه نذكر منها :

- تحديد الموضوعات التي ستطرح في الاجتماع .
- إتاحة حرية المناقشة للجميع حتى يشترك الجميع في اتخاذ القرار وتنفيذه .

- وضع ضوابط للاجتماعات ومناقشة ما تم الاجتماع له بعيدا عن إهدار الوقت .
- تخصيص وقت مناسب و محدد للموضوع المراد مناقشته دون الإطالة أو قصر الوقت المُخِل .
- توفير ما يلزم لنجاح الاجتماع من أجهزة ووسائل ومشروبات
- تدوين كل ما تم اتخاذه في الاجتماع من قرارات وتوصيات .

ثانيا إدارة الوقت : الوقت عنصر من عناصر الإنتاج والقائد يؤمن بأن الوقت هو جوهر عمله المهني .

مهام القائد الإبداعي -

إن للقائد الإبداعي عدة مهام لازمة لمجابهة التحديات والتهديدات المعاصرة والقادمة لا يجب فقط أن تقف تلك المهام عند التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ،بل يجب أن تتوسع وتتكامل ليضمنها إطار عريض يشمل (مصطفى ،٢٠٠٦م ص ٤١٨) و قنديل (٢٠١٠م ،ص ص١٦٢- ١٦٣:)

١ -رؤية مستقبلية للصورة الأشمل للمنظمة وبيئتها وتستشرف هذه الرؤيا أبعاداً عدة تتمثل في -

- كيف سيكون وضع المنظمة في الأعوام القادمة إدارياً وفنياً ومالياً ومن حيث الموارد البشرية كماً وكيفاً؟.
- ما هي المدخلات التي تحتاجها المنشأة (مواد خام عمالة موارد أخرى)؟
- كيف يمكن تحسن جودة وزيادة الإنتاج ؟.
- تحديد البرامج والخطط ومجالات التميز والإبداع .
- ما هي الإنجازات المستهدفة ؟.

٢ -تصميم رسالة المنظمة في ضوء قراءة واستشراف البيئة .

٣ -بناء إدراك مشترك لرسالة المنظمة عبر مستوياتها وأقسامها التنظيمية .

٤ -غرس الابتكار والإبداع قيماً واتجاهات وسلوكيات ضمن ثقافة المنظمة وتوفير الحفز والتعزيز الايجابي وتشجيع المبدعين والمبتكرين .

٥ -تشجيع العاملين على المبادرة وعدم الاعتماد على القادة الرسمية .

٦ -تصميم العمل بأن يكون مفيداً ومثيراً ومحفزاً وممتعاً ومساعداً على بلوغ المستويات الأعلى من الابتكار وجودة الإنتاج.

٧ -تطوير القدرات الإبداعية في المرؤوسين وإثارة الدوافع للتنافس الايجابي والتفكير الإبداعي والابتكار و استحداث طرق ووسائل في أداء عملهم وتنمية مهاراتهم الفكرية .

٨ -تنفيذ برامج التغيير والتطوير من خلال الإبداع .

٩ -التعامل الكفء مع تكنولوجيا المعلومات حيث ظهر التطور التكنولوجي كمظهر للإبداع .

١٠ - الإدارة باتجاهات وطرق إبداعية بفرق العمل والمبادأة في التفكير الإبداعي وبالمخاطرة المحسوبة واستثمار الوقت .

١١ - تشجيع الإبداع والابتكار الجماعي داخل المؤسسة .

١٢ - تقويم تجارب الآخرين وأخذ الايجابي منها وتلافي السلبي وهذه درجة من درجات الإبداع

السمات والصفات التي تميز القادة المبدعون :-

حدد برنس (Burns) مجموعة من السمات التي تميز القادة الإبداعيين ومن تلك السمات (قنديل ٢٠١٠م ،ص ص١٦٦- ١٦٧:) -

١ -القادة الإبداعيون هم غالباً رواد يبحثون عن فرص جديدة لديهم الاستعداد للتغيير فهم مبتكرون ومجربون ويحاولون إيجاد طرق للتحسين لديهم إدراك أن الأفكار الجديدة لا تأتي بالضرورة من خلالهم ويدركون أن المرؤوسين ربما يكونوا أكثر قدرة للتوصل إلى أفكار وحلول لها ذات معنى ويعترفون أن الإنصات إلى الآخرين ربما يكون أكثر أهمية من التحدث.

٢ -يتطلع القادة المبدعون والمبتكرون إلى ما وراء الأفق فهم يتطلعون إلى المستقبل ويتخيلون ما يكون عليه ذلك المستقبل وينظرون له نظرة متفائلة وإيجابية .

٣ -القادة المبتكرون يكافئون على تحقيق النتائج إنهم يؤمنون بأنهم لا يستطيعون تحقيق النتائج وحدهم بل إنهم يحتاجون إلى مجهود

مرؤوسيهم كما أنهم يحرصون على تنمية علاقات الثقة المتبادلة بين الأفراد ويشجعونهم على العمل معاً لتحقيق الشراكة كما يشركونهم في اتخاذ القرارات .

٤ -لديهم وضوح في قيم ومعتقدات العمل والأفكار والمعايير التي لديهم تكون معروفة للجميع ،كما أنهم يقومون بما يعتقدون صحته .

كما ذكر قنديل (٢٠١٠م ،ص ص١٦٣- ١٦٤) عدة صفات للقائد المبدع منها -

١ -الحساسية للمشكلات وهذه السمة تعتبر أهم السمات الإبداعية للقائد وهي مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو مشكلات عدة تحتاج إلى حل سريع وسرعة الإحساس بها واستشعار أسبابها وتمكن هذه القدرات من الدفع إلى التغيير .

٢ -المثابرة -وتعني قوة العزيمة والإصرار على الانجاز وتحمل المسؤولية في العمل والتفكير الدائب للتوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات ،والميل للأعمال التي فيها تحدٍ في ظل الظروف الغامضة .

٣ -المبادرة وهي القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف الظروف ومختلف المواقع

٤ -تشجيع المبدعين والمبتكرين وتوفير المناخ الملائم لهم لتقديم أفكار جديدة .

٥ - المعرفة ويقصد بها معرفة حقائق البيئة المحيطة وكذلك الإلمام بتفاصيل العمل

٦ -الرؤية الواضحة فالقائد المبدع لدية رؤية واضحة بالأهداف والاستراتيجيات والمتغيرات التي تواجه المنظمة وكذلك التأمل في المستقبل .

٧ -الأفق الواسع والنظرة الشاملة للأمور.

٨ -السعي الدائم لاكتشاف المواهب والأفراد المبتكرين الجديدة .

٩ -الرغبة في إتقان العمل .

١٠ - الشعور بالارتياح لما يعرض عليه من أفكار حتى ولو كانت غير مكتملة.

١١ - التطلع إلى أعلى دائماً مما يزيد الدافعية للعمل .

١٢ - البعد عن الروتين والمركزية المفرطة في التعامل وذلك لتنمية القدرة الإبداعية .

١٣ - التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات والمعرفة وذلك لتفجير الطاقات الإبداعية بداخله .

١٤ - الاهتمام بتنمية وتدريب الموارد البشرية باعتبارها مصدراً مهماً للإبداع وتقديم الأفكار الجديدة وكذلك الابتكار في العمل .

١٥ - القدرة على مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .

فالقادة المبدعون هم قادة للتغيير و التطوير فيحرصون على إيجاد نشاطات ابتكاريه سواء بالمباشرة ،أو بالوسائل والأساليب فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحيق الأهداف بواسطة عمله وفكره أو بواسطة الآخرين من تفجير طاقاتهم الإبداعية و الإبتكارية .

سمات القيادة الإبداعية وفقا لمجال الدراسة :-

للقيادة الإبداعية سمة تختلف عن السمات القيادية الأخرى وذكر باعمر (٢٠٠٧م ص٢٨)؛ و الهويدي (٢٠٠٧م ص ص٢٧- ٣٠) و قنديل (٢٠١٠م ،ص ص١٦٣- ١٦٤)؛ و بميك (٢٠٠٧م ،ص ص ١٣- ١٤) تلك الخصائص كما يلي -

١ -الطلاقة Fluency:- وتعني قدرة الفرد على خلق أفكار جديدة أو قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة وهناك عدة أنواع للطلاقة منها :

أ - الطلاقة اللفظية وتعني قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الكلمات التي تتصف بصفات معينة .

ب -الطلاقة الفكرية وهي تعني توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول.

٢ -المرونة Flexibility :- وهي مقدر الفرد على التغيير من موقف إلى أخر بسهولة و التفكير في عدة اتجاهات مختلفة وهناك عاملين للمرونة هما -

أ -مرونة التكييف ويقصد بها قدرة الفرد للتحول من فكرة إلى أخرى بسهولة وسرعة للوصول إلى الحل المناسب.

ب -مرونة تلقائية وهي قدرة الفرد إلى إعطاء استجابات مختلفة لا تنتمي إلى اتجاه واحد.

٣ -الأصالة Origanality :- وهي قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصلية وجديدة تختلف عن استجابات الآخرين من حيث تنوعها وجدتها ،وهي تعتبر من أكثر القدرات التي ترتبط بالإبداع .

٤ - الحساسية للمشكلات وهي القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة تحتاج إلى حل وبين أن سمة الحساسية للمشكلات من أهم السمات للقيادة الإبداعية و بنيت هذه الطريقة على ثلاث عناصر أساسية هي :

أ - الحساسية تمثل القدرة على فهم وإدراك ما يدور فعلا في موقف معين بما فيه من سلوكيات ومشاعر تجاه الآخرين .

ب - القدرة على التشخيص تتمثل في مهارات تقدير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية .

ت - التصرف والمرونة وهي القدرة على السلوك الفعال وفق المواقف.

٥ -المثابرة وتعني قوة العزيمة والإصرار على الانجاز وتحمل المسئولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات .

٦ -المبادرة وتعني القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف .

٧ -الطرافة والغرابة فالمبدع لا يجد الراحة والمتعة في وضع ساكن جامد بل انه على استعداد أن يضع نفسه في مواقف مختلفة مستعدا لمواجهة الفشل وكأنه أمر طبيعي بل وأمر ممتع باعتباره أمر يبعث على التحدي فيلج باب المخاطرة والمغامرة .

وهذه السمات هي التي أعتمدها الباحث في دراسته هذه حيث وجد أن هناك شبه إجماع من أغلب الدراسات والبحوث التي تطرقت لهذا الموضوع ،وهي في تصور الباحث السمات الإبداعية اللازمة للقائد الإبداعي

متطلبات رئيسية للقائد الإبداعي :

هناك العديد من المتطلبات والخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد الذي نحتاجه في زمن الإبداع والتنافسية وحدد مصطفى (٢٠٠٦م ص ص ٤١٨- ٤١٩) مجموعة سمات تتطلب وجودها في القائد الذي نحتاجه وهي:

١ - التفكير الاستراتيجي والرؤية المستشرفة اللازمة لإدارة إستراتيجية فاعلة .

٢ - الإدارة المبادئة والمتحسبة بدلا من الإدارة برد الفعل .

٣ - الرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ورؤية نقاط الضعف ونقاط القوة في المنظمة وفرص المنظمة وتهديداتها وربط ذلك كله ضمن تخطيط استراتيجي فاعل وتفكير إبداعي .

٤ - الرؤية الانتقاديه الهادفة للتغيير والتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع والتحسين المستمر .

٥ - التعامل الكفء مع التكنولوجي ا والمعلومات بمصادرها المختلفة فيحلل ويصنف وينتقي ويربط فيستنتج كما يسعى لتوظيف خياله ليتكامل مع تلك التكنولوجيا في إعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء .

٦ - تفهم وتبني مداخل الإدارة المعاصرة لتعزيز تنافسية المنظمة مثل إدارة الجودة الشاملة ،وإعادة هندسة العمليات والهدم الخلاق .

٧ - الإدارة بفريق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية .

٨ - الإدارة بالمبادأة والتفكير الإبداعي وليس باللوائح .

٩ - الإدارة بالمخاطر المحسوبة بدلا من إيثار السلامة

١٠ - التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق عمل ذاتية الإدارة مع إشراكهم في المعلومات.

١١ -تبني مدخل التحسين المستمر .

١٢ -استثمار الوقت والجهد في التدريب والنصح ورعاية العاملين ودعمهم .

١٣ -التفكير عالميا بدلا من الانحسار الداخلي .

١٤ -إدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها بإشعال المنافسة الايجابية بين الأفراد وداخل فرق العمل .

١٥ - اكتساب قدرات المدير العالمي من حيث إيجاد لغة أجنبية واحدة على الأقل وقدرة التكيف مع أناس مختلفي الثقافات .

١٦ -التحلي بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير

وسائل بلوغ إبداعية القائد:-

هناك وسائل من خلالها يمكن للقائد أن يصل إلى مستوى مرضي من الإبداع ومن تلك الوسائل التي أوردها مصطفى (٢٠٠٦م ص ص٤١٩- ٤٢٠) ما يلي :

١ -ترجمة التحديات التنافسية إلى أهداف تدريبية طموحة تتناسب مع هذه التحديات ومن ثم ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف تدريبية ومن أهم تلك الاحتياجات التدريبية التي تساعد في التحول من قادة تقليديين إلى قادة مبدعين ما يلي :

- مهارات التفكير الإبداعي .
- مهارات الإدارة الإستراتيجية .
- مهارات التفاوض .
- مهارات التعامل مع أشخاص ذو ثقافات مختلفة .
- مهارات تكوين وتمكين فرق العمل .
- مهارات الجودة الشاملة .
- الإدارة بتكنولوجيا المعلومات .

٢ -إنشاء وتطوير معاهد محلية للتدريب والتنمية الإدارية لا تقوم على التدريب التقليدي بل على مناهج تدريبية بتكنولوجيا تدريبية متطورة .

٣ -القيام بتزويد المديرين بعناصر الإبداع ليس لاستفادتهم الشخصية فقط بل لنقلها إلى مرؤوسيه م وكافة أفراد المنظمة للاستفادة منها واستخدامها للفود ولفرق العمل

محاور القيادة الإبداعية للجامعات :

ذكر الخطيب و معايعة (٢٠٠٦م، ص ص ٨٨ ٩٩) أن هناك تسعة محاور للإدارة الإبداعية الجامعية وهي

١ - الأهداف والسياسات والاستراتيجيات والأهداف هي الغايات المراد الوصول إليها وهي تتعلق بالمستقبل والآمال المراد تحقيقها والأهداف هي التي تقود إلى السياسات والاستراتيجيات ، أما السياسات فإنها تختلف عن الأهداف باعتبارها وليدة الأهداف .

٢ - التشريعات والقوانين والأنظمة وهي مجموعة القوانين والأنظمة والتشريعات التي تنظم العلاقات بين الجامعة من جهة وبقية أفراد المجتمع من جهة أخرى (العاملين الطلبة أفراد المجتمع الجامعات والمؤسسات الأخرى).

٣ - الهيكل التنظيمي يعتبر الهيكل التنظيمي البناء أو الإطار المادي للجامعة والأقسام التي تشكل الجامعة وبدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام وحدات منعزلة عن بعضها البعض و لا تشكل بنيان موحدا ويمثل الهيكل التنظيمي الإطار المرجعي للعاملين بالجامعة إذ يصور المهام الرئيسة بالجامعة .

٤ - البيئة التنظيمية وهي ما يواجهه الفرد في البيئة الجامعية من مؤثرات ذات أثر في العملية التعليمية مثل الفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها والنظرة الايجابية للإدارة نحو الأفراد.

٥ - القيادة الإدارية يقدم كلاً من هاوي ومسيكل (Michael) عدة مفاهيم للقيادة الإدارية وهي :

أ - القيادة هي العملية التي يقوم بها شخص يعطي مهمة توجيه الأفراد وتنسيق نشاطاتهم .

ب - القيادة هي عملية ممارسة السلطة واتخاذ القرارات .

ت - القيادة هي عملية التأثير على نشاطات مجموعة منظمة من الأفراد لتحقيق بعض الأهداف .

٦ -إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية وتعتبر هذه الإدارة هي الركيزة الأساسية وحلقة الوصل بين مختلف الإدارات بالجامعة حيث تهتم بالمتابعة والإشراف على كافة الأمور في الجامعة وبتنظيم العمل إداريا لضمان تقديم الخدمات الأفضل للطلاب والعاملين .

٧ -إدارة نظم المعلومات ويقصد بالمعلومات الأرقام والحقائق التي تساعد الإدارة على تصور ما يحيط بها من مواقف وتفسير ما يحدث من
مظاهر وأحداث وصولا إلى التنبؤ الدقيق الذي يمكن أن يقع في المستقبل .

٨ -الشراكة مع قطاعات الإنتاج والخدمات يشر هذا المفهوم إلى الوصول أو إيجاد صيغة ملائمة تمكن الأطراف التي تجمع بينها أهداف مشتركة أو غايات متشابهه من تحقيق تلك الأهداف والغايات من خلال توحيد الرؤى وتنسيق الجهود .

٩ -الرقابة والمتابعة والتقييم الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريق الصحيح .

القائد المبدع وثقافة الإبداع :

تتمثل أهمية الربط بين القيادة والإبداع في نجاح العمليات الإبداعية داخل المنظمة وفي تهيئة وتنمية المناخ الإبداعي فالقادة الإبداعيون يحرصون على السعي المستمر من أجل إيجاد أفضل الطرق لتحقيق أهداف المنظمة فنمط القائد الإبداعي هو الاكتشاف والتجديد ،فالقائد المبدع هو الذي يحرص على تهيئة مناخ
إبداعي فيسهم في بيئة وثقافة مواتية للإبداع ومن أجل ذلك لابد من أن يقوم بعدد من المهام لخلق ثقافة الإبداع والتميز (مصطفى ٢٠٠٦م ص ص ٤١٥- ٤٢٦) :

١ -تحمل المسؤولية الشخصية عن تطوير مناخ مشجع على الابتكار مع ترجمة الأفكار المبتكرة إلى واقع عملي مفيد .

٢ -يبحث سُبل جديدة لتشجيع العاملين على الابتكار ويقدر جهود المبتكرين والمبدعين .

٣ -يصمم أهدافا واضحة مع سماحه للموظفين بقدر من الحرية .

٤ -يخصص وقتا كافيا للابتكار لنفسه و مرؤوسيه.

٥ -يجعل مهمة كل موظف تتناسب ميوله وقدراته تتضمن قدراً من التحدي المحبب .

٦ -تشجيع السلوكيات المرنة التي تقوم على المشاركة والتعاون وروح الفريق .

٧ -توفير وسائل الحصول على المعلومة والمعرفة التي يحتاجونها لحل مشكلاتهم بطرق غير تقليدية .

٨ -إيصال الأفكار المبتكرة إلى مستويات الإدارة العليا ومتابعة ردود الأفعال

علاقة القيادة بالإبداع :

يمكن توضيح علاقة القيادة بالإبداع فيما يلي

(قنديل ،٢٠١٠م ص ص١٥٩- ١٦٠:) -

١ -الإبداع مكون أساساً من مكونات القيادة ولا يمكن أن يكون المدير قائدا إذا لم يكن مبدعا ،فالإبداع أحد وسائل التأثير في الأفراد.

٢ -إن الإبداع والابتكار هي عملية جماعية تتطلب التعاون والتضافر وإن كانت بدايتها فردية ،ومن مهام القائد المحافظة على تماسك الجماعة .

٣ -إن الابتكار و الإبداع تتطلع إلى المستقبل والقائد ينبغي أن يتميز بالنظرة المستقبلة للأحداث والمتغيرات ويرفض العيش في إطار الماضي .

٤ -إن القائد يستطيع التأثير في الأتباع من خلال الإبداع في حل المشكلات ،فهي مجال خصب لإبراز إبداعاته.

٥ -القيادة الإبداعية هي المسئولة عن تحويل وصياغة الأفكار الجديدة للمبدعين وتنفيذها والرقابة على تنفيذها سواءً كانت تلك الأفكار نابعة من داخل المؤسسة أو من خارجها .

٦ -يسهم الإبداع في قيام القائد بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه من خلال إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات وأساليب العمل ومحاولة التوظيف الأمثل للإمكانيات من أجل الوصول للهدف بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة .

٧ -أن مواجهة الضغوط و الأزمات تحتاج إلى قدرات إبداعية وابتكار الحلول واستثمار طاقات الموارد البشرية للمساهمة بالفكر والعمل للتغلب عليها .

٨ -ينبغي للقائد المبدع أن يجعل من نفسه نموذجاً لروح الإبداع والابتكار فيفتح باباً أمام المرؤوسين للإبداع والابتكار ويثير الحماس فيهم .

٩ -إن تحلي القائد بإدارة الاجتماعات بإبداع مما يجعلها مجال خصب لطرح الأفكار الإبداعية ،التي تسهم في زيادة ورفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة .

أثر الإبداع في العمل القيادي :-

للإبداع أثر في شتى المجالات بل إنه مطلوب في شتى الجوانب و ذكر قنديل (٢٠١٠م ،ص ص١٦٤- ١٦٥) بعض أثر الإبداع في العمل القيادي منها -

١ -الانفتاح نحو التغيير حيث يسهم الإبداع في انفتاح القيادة نحو التغيير والتطوير والتجديد.

٢ -الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية .

٣ -القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها .

٤ -الثقة في قدرة الأتباع على الإنجاز وتحمل المسئولية.

٥ -احترام اختيارات الغير .

٦ -الاندفاع نحو التعليم واستخدام العلم والثقافة .

٧ -تقدير انجازات الآخرين .

٨ -التوجه نحو المستقبل .

فالقادة المبدعون هم مفكرون ومستقلون ومثاليون وملهمون وموجهون بالأهداف طويلة المدى والرؤى فهم يزودون الآخرين برسالة المنظمة لإتباعها ،ويتوقعون المعايير المرتفعة نفسها من مرؤوسيهم ،فهم يصنعون التغيير الحقيقي ولديهم نظرة واضحة لما يريدون تحقيقه لذا فالقادة الإبداعيون يتوقع أن يكونوا على إحدى الحالات التالية على الأقل قنديل (٢٠١٠م ،ص ١٦٥:) -

- أن يكونوا مبدعين ومبتكرين في أفكارهم وأساليبهم .

- أن يكون لديهم مساحات إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار والإبداع .
- السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة وتعبئة المنظمة بها .

وأشار قنديل (٢٠١٠م) أن برنس (Burns) فرّق بين القيادة الإبداعية والإدارة المنفذة بالجدول رقم (٢:) -

م	القادة المبدعون	المديرون المنفذون
١	مثاليون وملهمون.	المديرون المنفذون يركزون على العمل.
٢	القادة المبدعون يخططون للمستقبل.	المديرون المنفذون يركزون على الأجل القصير.
٣	القادة المبدعون خدميون ومبدعون.	المديرون المنفذون عمليون وواقعيون ماديون.
٤	القادة المبدعون نشيطون.	المديرون المنفذون سلبيون.
٥	القادة المبدعون يركزون على التغيير.	المديرون المنفذون يحافظون على الاستقرار.
٦	القادة المبدعون يتحدون وليس لديهم مستحيل.	المديرون المنفذون موضحون أو معززون.

جدول رقم (٢) الفرق بين القيادة المبدعة والإدارة المنفذة .

- المصدر (قنديل ، ٢٠١٠م ،ص ١٦٦)

فالقيادة الإبداعية هي أساس الإبداع والابتكار فمن خلال إيمانها بأهمية الإبداع تسعى جاهدةً إلى زراعته في الأفراد وتشجعه وتخلق الجو المناسب للإبداع فلا يمكن إيجاد بيئة مبتكرة ومبدعة في ظل وجود قيادة لا تؤمن بالتطوير والتغيير والتجديد فالمنظمة التي تسعى إلى التجديد و التطوير والابتكار فإنها تحتاج إلى قيادة تتوفر فيها صفات الإبداع والابتكار ،بل إنه يستطيع أن يبني وينقل تلك الصفات إلى مرؤوسيه.

مقومات القيادة لتفعيل عملية الإبداع والابتكار :-

للإبداع والابتكار مقومات ينبغي على القادة المبدعين الأخذ بها لإنجاح عملية الإبداع والابتكار داخل المنظمة(قنديل ،٢٠١٠م ،ص ص١٧١- ١٧٢) -

١ -تدعيم الجانب الإنساني في المنظمة والارتقاء بالإنسانية واحترام أراء الأفراد وفكرهم .

٢ -إعلاء شأن المشاركة واعتبار كل فرد في المنظمة ليس مجرد منفذ وإنما مشارك .

٣ -الفهم الواضح لرسالة المنظمة وغايتها الإستراتيجية والاقتناع بها والاستعداد للتحدي و محاولة الوصول إلى تحقيقها .

٤ -إشاعة روح المسئولية في المنظمة ككُل وتحول كل فرد في هذا الإحساس وكأنه المسئول الأول عن إنجاح المنظمة أو فشلها .

٥ -إعطاء الأفراد الوقت الكافي من الحرية نحو الإبداع والابتكار ،وطرح الأفكار الجديدة وتوفير المناخ الملائم لذلك ،فالقائد هو الذي يعمل على توفير هذا المناخ المناسب .

٦ -تبني العمل بروح الإبداع والابتكار وتمكين الأفراد من ذلك وجعل الإبداع حقيقة وليس مجرد شعارات .

٧ -جلب المعرفة ونشرها وإتاحتها لكل العاملين في المنظمة .

٨ -السعي الدائم لدراسة و تطوير الأنظمة واللوائح والقرارات المتعلقة بالعمل وكذلك أساليب العمل .

٩ -تبني هيكل تنظيمي يساعد على عملية الإبداع فالأنشطة الإبداعية تحتاج إلى أفراد مؤهلين لإدارة الابتكار .

القيادة الإبداعية وإدارة التغيير :-

من أهم خصائص القيادة الإبداعية أنها تحرص على التغيير ،و تعمل على إحداثه فالتغيير الايجابي يُعد من الأسباب المؤدية إلى التميز والتفوق والتي من خلالها يُشاع الإبداع والقيادة الإبداعية قادرة على التغيير وذلك لقدرتها على ما يلي (قنديل ،٢٠١٠م ،ص ١٨٨) -

١ -رصد المتغيرات وتوقع آثارها .
٢ -الكشف عن الفرص والإعداد لاستثمارها .
٣ -الكشف عن المعوقات والإعداد لتلافيها أو تجنب آثارها .
٤ -الكشف عن نقاط الضعف ومحاولة علاجها وتجنب آثارها .

دور القيادة الإبتكارية في مواجهة معيقات التغيير :-

تقوم القيادة الإبتكارية على مجموعة من الأسس لمواجهة معيقات التغيير تتمثل في ما يلي (قنديل ،٢٠١٠م ،ص ١٨٩:) -

١ -أهداف معقولة واضحة ومرنة وقابلة للتعديل .
٢ -سياسات واضحة ومناسبة للواقع .
٣ -اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول التغيير .
٤ -صلاحيات محددة وموزعة بين الأفراد كلاً بما يناسب مسئولياته مع معايير محددة لتقويم الأداء .
٥ -معايير وإجراءات لاتخاذ القرارات بما يتناسب مع أهمية المشكلة وحجمها.
٦ -توفير التجهيزات والمعدات وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد منها في ظل الظروف السائدة .
٧ - حساسية فائقة وقدرة عالية على استشعار المستقبل وتغيراته .

دور القائد المبدع في التغيير :-

يقوم القائد المبدع والذي يُعد حجر الزاوية في عملية التغيير بإدارة وتسهيل مراحل التغيير في جميع نواحي المنظمة ويحاول إزالة العوائق أمام عملية التغيير

ومحاولة رسم إطار فكري كامل لواقع التغيير وعملياته ونتائجه المتوقعة ويتضح دورهم من خلال النقاط التالية(قنديل ،٢٠١٠م ،ص ١٩٤:) -

١ -التمهيد ويتضمن التعرف على أهداف وأسس وبرامج المنظمة ثم تقويم الوضع الراهن لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بها .

٢ -تحديد المشكلات وتشخيصها عن طريق التقويم الذي تم على أساسه تحديد نقاط القوة والضعف .

٣ -وضع دليل للعمل الجماعي في المنظمة وتشجيع العاملين على العمل الجماعي.

٤ -وضع الرؤية المستقبلية للتغيرات .

٥ -تنمية المهارات اللازمة للتعامل مع الرؤية المستقبلية .

٦ -وضع الخطط والإجراءات اللازمة للتغيير المنشود وتنفيذها وتقويمها .

٧ -تحديد أهم الاحتياجات والبرامج التدريبية لتحويل الأفراد إلى مبدعين وتشجيع العمل الإبداعي .

٨ -تنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع والآراء وأفكار جديدة من خلال الانفتاح على ما يحدث من تطورات ومتغيرات عالمية في الأساليب والطرق والممارسات الإدارية .

الأنماط السلوكية للقائد اللازمة للحفاظ على البيئة الإبتكارية :-

هناك أنماط سلوكية تُسهم خلق بيئة إبتكارية ومن هذه الأنماط (بميك ،٢٠٠٤م ،ص ص ٤٨- ٤٩) -

١ -زيادة مستوى الثقة في مهارات وخبرات العاملين والنظر إليهم على أنهم أُناس متعددين المواهب مفكرين بدلا من مجرد عاملين .

٢ -إتاحة الفرص الملائمة لإظهار السلوك الإبتكاري وخلق وإيجاد المهام التي تتطلب عملا ابتكارياً .

٣ -تنمية المهارات والقدرات الذاتية من حيث التفكير الإبتكاري .

٤ -مكافأة الأفراد على محاولاتهم الإبتكارية وإنجازاتهم الإبداعية واحترام الأسئلة الغير العادية والأفكار والحلول الجديدة من خلال الاستماع الفعال والاختيار ،وتبادل الأفكار مع الآخرين .

٥ -تقليل أو إلغاء تهديدات التقييم والعقاب السريع عند وقوع أخطاء مع محاولة منح الأفراد فرصة لكشف الأخطاء والتعلم منها .

٦ -تجنب استخدام التقييم الإنتقادي خلال المجالات المبدئية لتقديم عرض الأفكار الجديدة .

وأورد الحربي (٢٠٠٨م ص١٤) أن هناك عددا من المتطلبات الأساسية التي يمكن أن تساعد على تفعيل عمليات الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي،ومنها :

- اختيار القيادات الإبداعية المؤهلة أكاديميا وإداريا.
- توفير الدعم المادي والمعنوي، وخلق المناخ المناسب للإبداع.
- تشجيع وتبني وتجربة الأفكار والأبحاث الإبداعية داخل وخارج المؤسسة التعليمية.
- مشاركة الطلاب، وأعضا ء هيئة التدريس في صنع القرارا ت الأكاديمية والإدارية في المؤسسة التعليمية.
- منح وتفويض الصلاحيات الإدارية اللازمة لجعل العمل أكثر مرونة، والعاملين أكثر كفاءة وفاعلية

قيادة الإبداع :-

أشار العالم دركر (Drucker) أن الإبداع هو عمل حقيقي وليس إلهاما وإنه يمكن أن يدار مثل أي وظيفة أو نشاط في المنظمة ،كما أشار إلى أن الكاتب آرجايرس (Argyris) قال أن القادة المبدعين الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل المضطرب بنجاح ،كما أورد رضا أن كثيراً من الباحثين في مجال الإدارة ذهبوا إلى أن من الأدوار الرئيسية للقائد في المنظمات المعاصرة هو إدارة الإبداع وقيادته (رضا ٢٠١٠م ،ص١٤٣).

كما أن هناك عدة مبادئ أساسية تحتاجها القيادة حتى تستطيع إدارة الإبداع والابتكار داخل المنظمة تتمثل فيما يلي قنديل (٢٠١٠م ،ص ص١٦٤- ١٦٥:) -

١ -إفساح المجال لأي فكرة جديدة أن تولد وتنمو ما دامت في الاتجاه الصحيح ما لم يكن هناك احتمال لفشلها أو خطئها.

٢ -الاهتمام بتنمية ورعاية الأفراد إيماناً بأنهم مصدر القوة والإبداع والتميز والابتكار .

٣ -احترام الأفراد وتشجيعهم وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرارات وإبداء الآراء والأفكار

٤ -التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل مع الأشخاص لتنمية قدراتهم الإبداعية .

٥ -التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات وتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة .

٦ -ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها وتحليلها والاستفادة من نتائجها واختيار أفضلها.

نماذج القيادة الإبداعية :

إن من نماذج الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية القيادة الموقفية و التشاركية والتحويلية ولعل من المناسب التذكير ببعض خصائصها بشكل مبسط فالقيادة الموقفية تؤكد على أهمية الموقف الذي يواجه القائد وطبيعة العاملين وشخصياتهم ،ويعتمد هذا الاتجاه في نجاحه على مواجهة الموقف كما يؤكد أنه ليس هناك مبادئ إدارية تطبق على جميع التنظيمات في ظل مختلف الظروف أما القيادة التشاركية تتميز بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات فهي تحمل معنى الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها ،كما تركز على التأثير على الأفراد داخل المنظمة أما القيادة التحويلية فتعد من أحدث أنماط القيادة الحديثة وقد كان داونتون (Downton) أول من تعرض لها قبل أن تبرز بمفهومها الحديث في مطلع التسعينيات ومن أهداف هذا النموذج زيادة قدرة المنظمة على التحسن المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية العاملين والرغبة في تغيير الوضع الراهن وهذه الرغبة نتيجة لرؤية القائد في تغيير واقع المنظمة والعاملين (الحربي ،٢٠٠٨م ،ص ١٠١ ص١٣٥ ص ١٥٤).

ومن خلال قراءة الباحث وإطلاعه توصل إلى تصور هو عبارة عن أن تلك الاتجاهات تعتمد على قيام القائد بدوره من خلال ممارسة مهامه فكل اتجاه

يكون مكملا للآخر ويعتمد نجاح ذلك على ما يتميز به القائد من صفات هي أقرب للإبداع منه إلى أي صفات أُخرى ولو قارنا موضوع بحثنا القيادة الإبداعية مع تلك الاتجاهات فيمكن للباحث القول بأن كلا من القيادة الموقفية والتشاركية والقيادة التحويلية تستند إلى القيادة الإبداعية فهي تحوي جميع خصائص تلك الاتجاهات بل إن كل اتجاه منها يقتبس خاصية أو ميزة من مزايا القيادة الإبداعية ولو استعرضنا بعض صفات القائد التحويلي على سبيل المثال لا الحصر ومن تلك الصفات التي أوردها الحربي (٢٠٠٨ ص ١٥٥) كما حددها باس وأفوليو والتي أطلق عليها (Fourt's) وهي -

١ -القدرة الخارقة (الجاذبية) أو التأثير القائم على القدوة والمثال حيث يتميز بقدرة فائقة على التأثير بالمرؤوسين .

٢ -الحفز الإلهامي فيثير في المرؤوسين حب التجديد ،كما يتيح لهم الفرصة للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة .

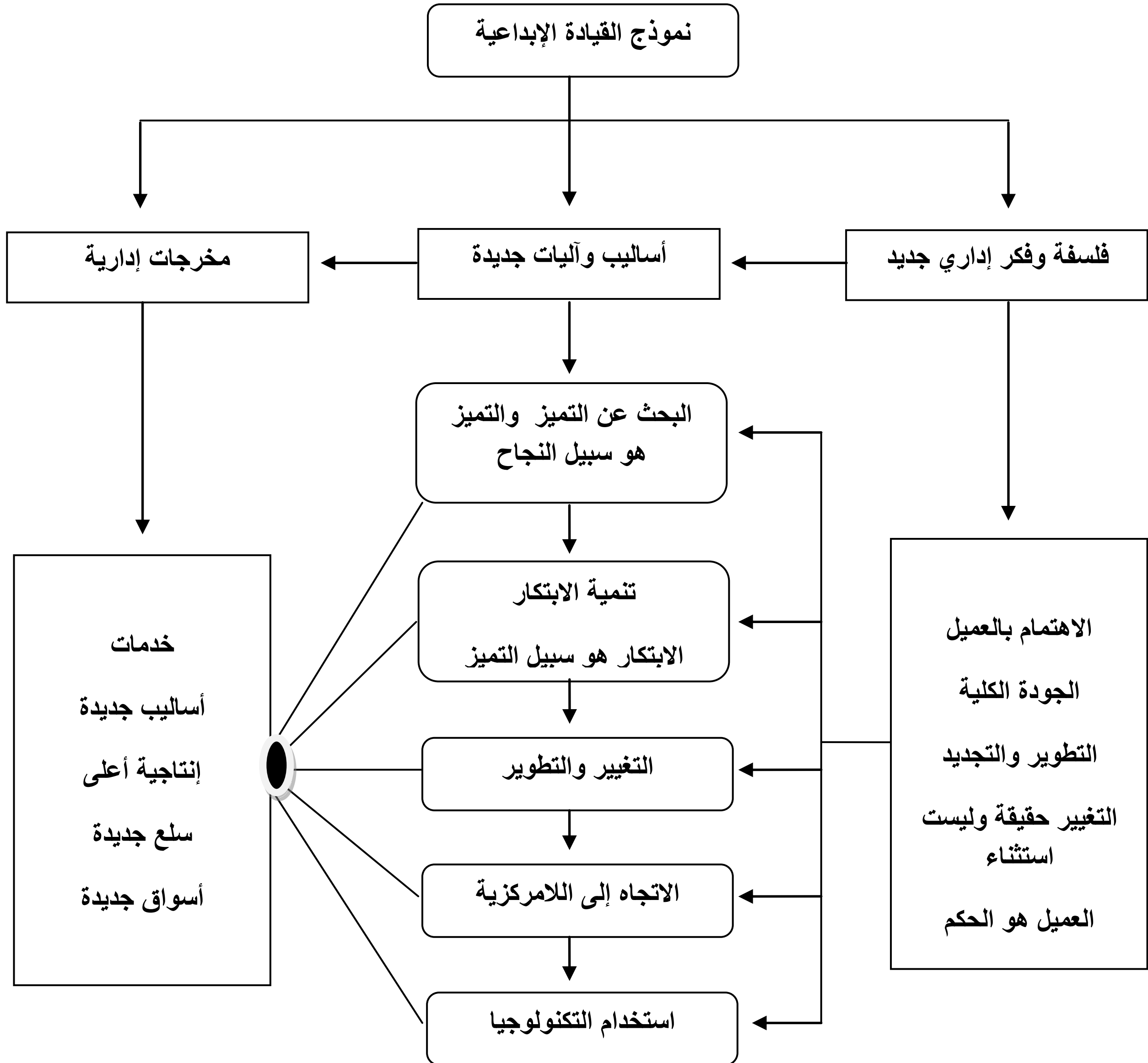
٣ -الاستثارة الفكرية فيشجع الأفكار المبدعة والتجديد كما يشجع روح الابتكار

٤ -الاهتمام بالفرد فيعطي اهتماما شخصيا بحاجات الفرد كما يُسهم في حل المشكلات التي تواجهه ويُشعر الأفراد بتواجده وقربه منهم .

فمن خلال الخصائص السابقة نجد أنها تتوافق بشكل كبير مع خصائص ومُميزات القائد الإبداعي فالقيادة الموقفية هي قيادة من أجل الاستقرار والقيادة التحويلية هي من أجل التغيير وكل ذلك يُعد مما تتميز به القيادة الإبداعية فهي تهدف إلى التغيير والابتكار الذي يُسهم في الاستقرار داخل المنظمة .

وقد حاول قنديل صياغة نموذج يتصور أنه يمثل القيادة الإبداعية الإبتكارية حيث يعتمد على فلسفة إدارية وفكر إداري متجدد يتمثل في الاهتمام بالعميل و الجودة الكلية والتطوير والتجديد التغيير حقيقة وليست استثناء ويكون

العميل هو الحكم تعاضده الأساليب والآليات الجديدة التميز والتميز هو سبيل النجاح تنمية الابتكار استخدام التكنولوجيا ، التغيير والتطوير، التي ينتج منها مخرجات إدارية ،والشكل رقم (٩) يُبين هذا النموذج.



شكل رقم(٩) نموذج القيادة الإبتكارية.

- **المصدر(قنديل ،٢٠١٠م، ص١٧٠)**

تجارب التعليم العالي في محاولة تطبيق القيادة الإبداعية:

إيماناً بأهمية التعليم الجامعي والدور الذي يقوم به في خدمة المجتمع وتقديم المعارف والمعلومات إلى الطلاب إضافة إلى البحث العلمي

فيُعد التعليم العالي هو المسئول عن تلبية حاجات المجتمع وسد احتياج سوق العمل من الأيدي العاملة في مختلف المجالات ذلك كله جعل هناك عدة استفهامات وطرح حولها عدة تساؤلات عن مدى كفاءة التعليم العالي ،ذلك دفع الكثير من القادة الأكاديميين بمحاولة إيجاد طرق تُسهم في تحقيق تلك الطموحات وتفي بتلك الالتزامات ومن أبرز هذه التجارب الرائدة، ما يلي:

١ -تجربة جامعة الملك سعود في الإدارة الإبداعية:

ذكر الحربي (٢٠٠٨م)أن من البرامج التي سعت جامعة الملك سعود من خلالها لتحقيق هذه الرؤية كبرنامج التوأمة العالمية الذي يسعى للتحالف مع الجامعات العريقة ومراكز البحث العلمي في الدول المتقدمة حيث بلغت أكثر من أربعة وأربعين تحالفا في ست عشرة دولة، وبرنامج نوبل الذي يهدف إلى استقطاب الحاصلين على جائزة نوبل في مختلف العلوم للتواصل مع الجامعة تدريساً وبحثاً واستشارة وإشرافاً على الرسائل الجامعية وبرنامج الخبير الدولي الذي يرنو إلى استقدام المتميزين في البحوث والإدارة والقيادة الأكاديمية للتدريس والتدريب والمشاركة في البحوث وغيرها، وبرنامج كراسي البحث الذي سعت من خلاله جلب الدعم الرسمي والشعبي من خلال كبار المسئولين ورجال الأعمال وكبريات الشركات والمؤسّسات للإسهام في دعم البحث العلمي في الجامعة وإنشاء الأوقاف التي تنفق بها الجامعة على هذه الكراسي واستقطاب المتميزين المحليين والعالميين للإشراف على هذه الكراسي ،والتدريس والدراسة فيها(ص ص ١٦- ١٨).

٢ -جامعة أم القرى :

ذكر القرشي (٢٠٠٥م) أن جامعة أم القرى حرصت على تشجيع العمل الإبداعي لدى القيادات الأكاديمية من خلال جائزة الأداء المتميز لمنسوبي الجامعة من الجنسين وفق آليات محددة تعتمد على التميز في الأداء التدريسي وكذلك التميز في خدمة المجتمع والبحث العلمي والأداء الوظيفي فتعد تلك خطوة من قيادة الإبداع في العمل الأكاديمي

٣ -التجربة الأمريكية (الجامعات المنتجة -حاضنات الأعمال الإبداعية):

ذكر الخطيب ومعايعة (٢٠٠٦م) إن الجامعات الحاضنة للأعمال الإبداعية هي بمثابة حاضنة للأفكار والمواهب الإبداعية وكان الهدف منها تقديم الخدمات للأفراد ذوي الأفكار أو الاختراعات التي يمكن تحويلها الى منتجات ربحية وذلك من خلال توفير الخدمات والأماكن لهؤلاء الأفراد بأجور رمزية ، إضافة إلى تقديم الاستشارات وكافة التسهيلات اللازمة ،كما تُسهم في مساعدتهم لتأسيس شركاتهم وتنفيذ أفكارهم ،من خلال تطوير نتائج البحوث التطبيقية وترجمتها إلى مشروعات إنتاجية يتم نقلها إلى أسواق العمل ومن الجامعات التي انتهجت هذا الأسلوب جامعة أوستن الأمريكية فهي تمثل نموذج الحاضن التكنولوجي فهي تعد من أشهر الجامعات الاستثمارية في العالم(ص ص ١٦٩- ١٧١).

ثانيا :الدراسات السابقة :

يعرض الباحث في هذا القسم الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية ؛ للتعرف على أبرز أهدافها والإجراءات البحثية المتبعة وابرز النتائج التي توّصلت لها ولذلك قسمها الباحث إلى قسمين :

١ -الدراسات المتعلقة بالقيادة والإبداع سواءً العربية أو الأجنبية

٢ -الدراسات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية للقيادات .

من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة والإبداع:

١ **دراسة العناقرة (١٩٩٠م)** وهدفت هذه الدراسة إلى تطوير قائمة بخصائص المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون وكان عدد أفراد العينة (٨٢) فردا من القادة الإداريين في المنظمات الإدارية في الأردن وكشفت نتائج الدراسة على حصول مجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات على أعلى درجة يليها الرقابة والمتابعة والتقييم ثم المهارات القيادية والهيكل التنظيمي ثم البيئة التنظيمية والتشريعات وأخيرا جاء مجال إدارة الأفراد.

٢ **دراسة أبو فارس (١٩٩٠ م)** هدفت إلى مدى توفر الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة في الأردن ومدى تشجيع تلك المؤسسات للإبداع والمبدعين وكان عدد أفراد عينة الدراسة (٢٣٠) فردا وكانت من نتائج الدراسة أن هناك درجة عالية من الإبداع لدى العاملين وهناك علاقة قوية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة والإبداع من جهة أخرى وعدم وجود تشجيع للإبداع في المؤسسات العامة الإدارية بالأردن

٣ . -**دراسة همام (١٩٩٣م)** وهدفت إلى التعرف على أثر بعض المحددات على مستوى القدرات الإبداعية لدى المديرين في مستوى الإدارة العليا والوسطى في القطاع المصرفي في مصر ،وكانت عينة الدراسة مؤلفة من (٤٥٠)مديرا ونتج عن تلك الدراسة أن هناك اختلافاً في القدرات الإبداعية بين مستوى الإدارة العليا والوسطى لصالح الإدارة العليا وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في القدرات الإبداعية لصالح الذكور دون الإناث من المديرين وكذلك هناك فروق بين حملة الشهادة الجامعية العليا وحملة الشهادة الجامعية الأولى لصالح الأولى وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين العاملين في المدن الكبرى مقابل المديرين العاملين في المدن الصغرى لصالح الأولى

٤ **دراسة الرحاحلة (٢٠٠٢م)** وهدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى إدارة الوقت وكذلك مستوى الإدارة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة عمان وكان عدد عينة أفراد الدراسة (٢٣٦) مديرا ومديرة واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لبحثه ،وكان من نتائج الدراسة أن المديرين غالبيتهم في مستوى جيد جدا بالنسبة للقيادة الإبداعية ونسبة المديرات في القيادة الإبداعية أعلى من المديرين وبينت أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية فكل ما كانت إدارة الوقت أكثر تميزاً ،كانت القيادة الإبداعية تمارس بمستوى أعلى .

٥ **دراسة العمري (٢٠٠٢م)** وهدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى إدارة الوقت وكذلك مستوى الإدارة الإبداعية لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية بالأردن وكان عدد أفراد عينة الدراسة (٥٣)عميداً و(٢٠٢) من شاغلي الوظائف الإشرافية وكان من نتائج الدراسة أن من أهم الأسباب التي

تحد من الإبداع في الكليات هي قلة ومحدودية الدورات التدريبية وأن تبني الإبداع سلوكا في الكليات ،يُعدُ من سمات الإدارة الحديثة؛ لأنه يعكس الاهتمام بالتطوير والتغيير والسعي لتهيئة المناخ التنظيمي

٦ **دراسة القحطاني (٢٠٠٢م)** هدفت هذه الدراسة على بحث عدد من العوامل المحددة للإبداع عند موظفي إدارات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية وذلك للتعرف على أهم تلك المعوقات، وترتيبها حسب درجة تأثيرها، وللتعرف على طبيعة ذلك الاختلاف، وأيضاً التعرف على الفروق في محددات الإبداع الإداري عند المديرين والموظفين، وعلى العلاقة بين محددات الإبداع الإداري والخصائص الشخصية، للعاملين، ودراسة العلاقة بين ا لخصائص التنظيمية لإدارات التطوير الإدارية ومحددات الإبداع الإداري ،وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج من أهمها :أن أكثر المعوقات التنظيمية تأثيراً على الإبداع عند موظفي إدارات التطوير الإداري هي غياب دعم القيادات الإدارية وجمود القيم والمفاهيم التنظيمية كما ظهر أن هناك اختلافاً بين رأي المد يرين والموظفين حول تأثير ضغوط العمل ومقاومة التغيير كمحددين من محددات الإبداع الإداري وبعض العوامل الشخصية وقد توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات لمعالجة هذه المعوقات.

٧ **القرشي (٢٠٠٥م)** وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة القيادة الإبداعية و المناخ التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر وتحديد العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية وما أثر متغيرات الجنس والتخصص والخبرة على سمات القيادة الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية وطبقت في ثلاث جامعات وهي -جامعة أم القرى والملك سعود والملك فيصل وكانت أداة الدراسة هي استبانة صممتها الباحثة ووزعت على مجتمع الدراسة وكان عددهم (٤٣٩) قائد ،وكان من النتائج التي توصلت لها الدراسة سمات القيادة الإبداعية تمارس بدرجة متوسطة وكذلك المناخ التنظيمي،وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في سمات القيادة الإبداعية ترجع إلى متغير الجنس لصالح الذكور، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في سمات القيادة الإبداعية ترجع إلى الخبرة لأكثر من خمس سنوات وهناك فروق ذات

دلالة إحصائية في سمات القيادة الإبداعية ترجع إلى الدرجة العلمية أعلى من محاضر

٨ **دراسة العجلة (٢٠٠٩ م)** وهدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٥) تمثل ٨٪ من حجم العينة الأساسي ومن نتائج الدراسة أن المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون القدرات المميزة للشخصية المبدعة ،كما أن واقع الإبداع الإداري يتوفر لدى مجتمع الدراسة بشكل عام مقبول .

الدراسات الأجنبية :

١ **دراسة امابايل (Amabile, 1998)** هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا على الإبداع في المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية وكان من نتائج الدراسة أن العوامل الإيجابية في الإبداع تتعلق بشعور الفرد بالحرية واهتمام الإدارة ودعمها لهم وتشجيع الأفكار الجديدة والإدارة الجيدة للمشروعات التي يتم تنفيذها وهناك عوامل تتعلق بالمنظمة نفسها مثل مناخ العمل الاهتمام بالأفكار الجيدة أما العوامل ذات التأثير السلبي على الإبداع فالتي تتعلق بالأفراد هي تقييد حرية التصرف لدى الأفراد ،عدم دعم المنظمة للأفراد ،عدم عدالة أسلوب التقييم ،عدم الرغبة في التغيير وجود علاقات تنافسية بين الأفراد بدل التعاون، أما ما يتعلق بالمنظمة فهو المناخ السائد الذي يفتقر إلى التعاون وعدم الاهتمام بالإبداع ومكافأته بصورة غير مناسبة .

٢ **دراسة فلاينت (Flynt,1998)** والتي هدفت إلى دراسة العوامل والمعيقات للعمل الإبداعي كما يتصورها العمداء ورؤساء الأقسام في أربع جامعات جنوب الولايات المتحدة الأمريكية وكانت عينة الدراسة (٨١) عميداً ورئيس قسم ومن نتائج الدراسة أن من أهم العوامل التي تحفز على الإبداع في عصر المعلومات هي القيادة الإدارية والبيئة التنظيمية .

٣ **دراسة دودوستاد(Duderstadt,2000)** وتهدف الدراسة إلى التصورات والاحتمالات لجامعات القرن٢١ وذكر عدد من الجامعات وذكر منها الجامعة المبدعة والتي تتميز بالتجارب اللامنهجيه وتربية المهارات الإبداعية ويتحول

دور عضو هيئة التدريس من الملقن إلى دور قائد الفريق الإبداعي وسيكون شعار تلك الجامعات الإبداع .

الدراسات التي تناولت الاحتياجات التدريبية :

١ **دراسة عبد الفتاح (١٩٩٠م)** وكانت أهدافها التأكيد على أهمية القيادات كيفية تنفيذ برامج تنمية القيادات ومن أهم نتائج الدراسة أن المهارات اللازمة للقادة الإداريين تختلف باختلاف مستوياتهم الإدارية وحددت أن أهم المهارات التي يمكن تنميتها هي في مجال العلاقات الإنسانية ومجال حل المشكلات واتخاذ القرار ومجال القدرة على الابتكار والإبداع إن أساليب التدريب ترتبط مع المهارات القيادية التي يحتاج إليها القادة .

٢ **دراسة الشريدة (١٩٩٤م)** هدفت إلى معرفة الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين من رؤساء الأقسام والموظفين والقائمين بأعمال السكرتارية في جامعة اليرموك ومحاولة تحسين ممارساتهم العملية والتعرف على أولويات التدريب الإداري وكذلك التعرف على أولويات موضوعات البرامج التدريبية وكان من نتائج الدراسة أن التدريب الإداري في الجامعة لم يبلغ أهدافه وهناك معوقات يعاني منها ،تتعلق بعدم توفر المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية .

٣ **دراسة التمام (١٩٩٥م)** وهدفت إلى معرفة الاحتياجات التدريبية الإدارية والفنية بحسب أهميتها لدى المديرين والمديرات ومعرفة أثر متغيرات الخبرة والمؤهل في العمل الإداري وكان من نتائج الدراسة أن أهمية الاحتياجات التدريبية لديهم كانت حسب الترتيب التالي كتابة التقارير الإدارية كيفية إدارة الوقت توزيع الواجبات والمهام على العاملين تنظيم ملفات العمل مهارات الاتصال .

٤ **دراسة المنيع (١٩٩٥م)** كان من أهدافها التعرف على المشكلات التي تواجه البرامج التدريبية والتي تحد من نجاحها وكان من النتائج إن المشكلات تتعلق بالمدربين والمتدربين وبالبرنامج التدريبي ويعود ذلك إلى عدم الدقة في تحليل البيانات الوظيفية .

٥ **-دراسة الخديدي (١٩٩٩م)** هدفت إلى الكشف عن الأهداف التي تحققها أساليب تدريب القيادات التربوية المستخدمة في الدورات التدريبية في الجامعات والكليات ،وكان عدد أفراد العينة (٢٦٧) متدرباً ،كانوا مشرفين ومدراء ووكلاء ووزعت أداة الدراسة على المتدربين في كلية التربية بجامعة أم القرى وجامعة الملك سعود وكان من أهم النتائج أن من أكثر الأساليب استخداما هو الأساليب النظرية كما بينت الدراسة أن هناك علاقة بين تنوع أساليب التدريب ودرجة تحقيق الأهداف فكل ما كان الأسلوب ملموسا كانت درجة تحقيق الأهداف بشكل أكبر.

٦ **دراسة الفعر (٢٠٠٦م)** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف من وجهة نظرهم والتي تسهم في رفع الكفاءة المهنية ،كما هدفت إلى الكشف عن اختلاف درجة تقدير الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وفقا لمغيرات الدراسة (الكلية القسم العلمي الجنس ،الرتبة الأكاديمية الخبرة في مجال العمل بالتعليم الجامعي ،الدورات التدريبية،) وكان أيضا من أهدافها مدى توفير جامعة الطائف للاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس كما هدفت إلى تحديد وفرز المقترحات التي يمكن الأخذ بها عند تنفيذ أي برنامج تدريبي،وقد أنشأ الباحث أداتين للدراسة ،أحداها تتضمن الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس تضمنت محاور أربعة هي (أهداف التعليم الجامعي وفلسفته النظريات التربوية وتطبيقاتها التربوية و وسائل تكنولوجيا التعليم ،والتقويم) أما الأداة الأخرى فتضمنت (١٩) اقتراح لبناء برنامج تدريبي فعال يقوم على رفع كفاءة الأداء المهنية لأعضاء هيئة التدريس وكان مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس ذكورا وإناثا في جامعة الطائف (كلية التربية والعلوم) ماعدا قسم العلوم التربوية والبالغ عددهم (١١٨) عضوا وكانت عينة الدراسة (٧٩) عضوا مثلت نسبة (٦٧٪) من عدد الاستبانات الموزعة ،وتوصل الباحث إلى نتائج خلال دراسته منها يوجد تأثير دال لمتغيري (الكلية والقسم العلمي) على بعدي الوسائل و تكنولوجيا التعليم والتقويم من قائمة الاحتياجات التدريبية كما توصلت الدراسة إلى وجود

تأثير دال على متغيري (الجنس والرتبة الأكاديمية)على بعدي أهداف التعليم وفلسفته والنظريات التربوية وتطبيقاتها التربوية ،كما أوجدت الدراسة تأثير دالاً على متغير الخبرة على جميع محاور الاحتياجات التدريبية ،في حين لم يكن هناك تأثيراً لمتغيرات الدورات التدريبية على جميع محاور الاحتياجات التدريبية كما أشارت الدراسة إلى أن جُل الاحتياجات التدريبية المتضمنة بقائمة الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس لم تعمل الجامعة على توفيرها لأعضاء هيئة التدريس .

٧ **دراسة طويقات (٢٠٠٧ م)** وهدفت إلى تطوير برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداءالكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة وكان عدد أفراد العينة (٦٠٠) عضو هيئة تدريس ،مستخدما أداة الاستبانة وكان من نتائج الدراسة أن الخصائص السلوكية للقيادة الإبداعية هي حل المشكلات واتخاذ القرار ، والقابلية للتغيير ، وروح المجازفة ، وسعة الاتصالات ، وتشجيع الإبداع،كما توفرت خصائص القيادة الإبداعية عند عينة الدراسة متوسطة بشكل عام ،وقام الباحث ببناء برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وأوصى الباحث بالإفادة من هذا البرنامج في الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في القيادة الإبداعية .

٨ **دراسة البقمي (٢٠٠٨م)** هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بجوازات مكة المكرمة عن طريق معرفة مستوى توفر المهارات القيادية (الفنية الإدارية الإنسانية)وكذلك معرفة درجة أهمية الاحتياج التدريبي لكل مهارة من تلك المهارات على مستوى القيادات (العليا الوسطى التنفيذية) من وجهة نظر جميع الضباط العاملين في جوازات منطقة مكة المكرمة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات التابعة لإدارة الجوازات بمنطقة مكة المكرمة والبالغ عددهم (٢٦٢) وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة وأظهرت النتائج انخفاض مستوى المهارات القيادية الفنية لدى الضباط العاملين في جوازات منطقة مكة المكرمة كما أظهرت

النتائج توسط مستوى المهارات القيادية الإنسانية لدى الضباط العاملين في جوازات منطقة مكة المكرمة وأظهرت النتائج قصور مستوى المهارات القيادية الإدارية لدى الضباط العاملين في جوازات منطقة مكة المكرمة وأظهرت النتائج ارتفاع درجة أهمية الحاجة التدريبية على أبعاد المهارات القيادية (الفنية و الإنسانية و الإدارية) لدى جميع مستويات الضباط العاملين في جوازات منطقة مكة المكرمة .

٩ **دراسة العمري (٢٠٠٨م)**وهدفت إلى التعرف على الحاجات التدريبية المتعلقة بالجوانب الإدارية والفنية في ظل الاتجاهات المعاصرة لمديري مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة جدة وكان أسلوب الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومجموع أفراد العينة (٣٥٠)فردا يمثلون نسبة ٥٪ من المجتمع الأصلي للدراسة وكان من نتائج الدراسة وجود حاجات تدريبية في الجانبين الفني والإداري بدرجة عالية في المجالات التالية -توجد فروق إحصائية للحاجات الإدارية والفنية وفق لمتغيرات المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة الدورات التدريبية ، و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الحاجات الإدارية والفنية وفقا لمتغير المرحلة الدراسية

الدراسات الأجنبية :

٢ **دراسة تسور (Tesor,1991)** وهدفت إلى قياس مستوى التحسن في الإدارة نتيجة التدريب ،وطبقت على القيادات الإدارية لـ (٥٠٠)شركة في الولايات المتحدة الأمريكية ،باستخدام نموذج Kirk Patric وكان من نتائج الدراسة إن هناك فروقاً في المعارف قبل الحضور وبعده ،و هناك تطور في المهارات القيادية بعد برنامج التدريب .

تعليق الباحث على الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة والإبداع:

بعد الإطلاع على الدراسات التي تناولت القيادة والإبداع اتضح للباحث أن غالبيتها ركزت على أهمية القيادة الإبداعية وإسهامها في تحقيق أهداف المنظمات و تثبت تلك الدراسات وجود علاقة بين القيادة الإبداعية وبعض

المتغيرات كما تطرقت بعض تلك الدراسات إلى خصائص المنظمات الإبداعية وبعض المحددات المؤثرة في القدرات الإبداعية في مستويات الإدارة المختلفة كما تطرقت بعض الدراسات إلى مستوى القيادة الإبداعية وطبيعتها وما العوامل المؤثرة في إبداع المنظمات وطرحت تصوراً لما هو متوقع من خصائص الجامعات في القرن الواحد والعشرين ومثال ذلك الجامعات المبدعة .

ويتضح مما سبق أن هناك أوجه تشابه تتفق تلك الدراسات مع دراسة الباحث فيها ومن خلالها يمكن للباحث الاستفادة منها وسيتم تناولها بإيجاز كالتالي : ففي دراسة امابايل(Amabile, 1998) بينت أثر دعم الإدارة للإبداع في المنظمة ،ودعم القيادة للأفراد وتشجيعهم ومنحهم الحرية فيمكن الاستفادة من تلك الدراسة في جوانب التعامل مع الأفراد وأثر القيادة في دعم الإبداع لإنجاح أهداف المنظمة كما يمكن الاستفادة من دراسة العناقرة (١٩٩٠م)، في أن من خصائص المنظمات الإدارية المبدعة توفر المهارات القيادية فالقيادة تُسهم في تحقيق خصائص الإبداع للمنظمات أما دراسة أبو فارس (١٩٩٠م)، تتفق مع دراسة الباحث في أهمية ودور القائد المبدع في توفير الإبداع لدى العاملين والمؤسسات العامة فيتأكد دور القائد الإبداعي في توفير الحوافز ودعم الإبداع لدى العاملين ،بينما دراسة همام(١٩٩٣م) ناقشت أثر المحددات على القدرات الإبداعية لدى المديرين في مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية وتتفق مع هذه الدراسة في أن هناك فروقاً في القدرات الإبداعية للقيادات تختلف حسب المستوى وكذلك حسب نوع الجنس و دراسة كمال (١٩٩٩م) تطرقت إلى الجوانب الإبداعية للإدارة الإبداعية في الجامعات الأردنية في المستقبل .

وكانت دراسة الرحاحلة (٢٠٠٢م) وكذلك دراسة العمري (٢٠٠٢م) متفقه مع هذه الدراسة في أهمية القيادة الإبداعية ومستوى القيادة الإبداعية لدى المديرين والمديوات وكان الاختلاف يتركز في جانب إدارة الوقت فهي تطرقت لجانب فقط من جوانب القيادة الإبداعية ،أما دراسة القحطاني (٢٠٠٢م) ،تتفق مع الدراسة في أن من أهم محددات الإبداع هي غياب دعم القيادات وربما تتفق في أثر الخصائص الشخصية في الإبداع لدى المديرين.

وتميزت دراسة القرشي (٢٠٠٥م) بأن هذه الدراسة من أقرب الدراسات لدراسة الباحث من حيث الموضوع وكذلك مجتمع الدراسة حيث تطرقت إلى القيادة

الإبداعية من حيث طبيعتها وأثر متغيرات الجنس التخصص الخبرة ، على سمات القيادة الإبداعية وتختلف معها في جانب المناخ التنظيمي فاستفاد الباحث منها في الأدب النظري وكذلك في بناء أداة الدراسة .

واستفادت هذه الدراسة من دراسة فلاينت (Flynt,1998) في أهمية القيادة الإبداعية في دعم العمل الإبداعي لدى الجامعات وكانت دراسة دودوستاد(Duderstadt,2000) تدعم هذه الدراسة بما ستكون عليه جامعات القرن الواحد والعشرين والتي تتميز بجامعات الإبداع ومن خصائصها تحول عضو هيئة التدريس إلى قائد للفريق الإبداعي ويكون شعار تلك الجامعات الإبداع .

ثانياً: الدراسات التي تناولت الاحتياجات التدريبية للقيادة:

بعد الإطلاع على بعض الدراسات السابقة الخاصة بالاحتياجات التدريبية لاحظ الباحث أن هناك عدة محاور تطرقت لها غالبية الدراسات ومجمل هذه المحاور هي:

- كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية .
- كيفية تنفيذ برامج تدريبية .
- التعرف على الاحتياجات التدريبية .
- التعرف على المشكلات التي تواجه البرامج التدريبية .

ولعل من الطبيعي أن تتفق مجموعة من الدراسات السابقة مع هذه الدراسة كما تختلف في عدة جوانب ونستعرض ذلك بدأً بدراسة عبدالفتاح (١٩٩٠م) حيث رأى الباحث إمكانية الاستفادة من تلك الدراسة في كيفية تنفيذ برامج تنمية القيادة وإن الاحتياجات تختلف بحسب اختلاف مستويات القيادة ، أما دراسة الشريدة (١٩٩٤م) فيمكن الاستفادة منها في معرفة الاحتياجات التدريبية للإداريين كما رأى الباحث أن دراسة التمام (١٩٩٥م) تفيده في معرفة الاحتياجات التدريبية الإدارية والفنية بحسب رؤية المديرين والمديرات ويمكن الاستفادة في معرفة المشكلات التي تواجه البرامج التدريبية وتحد من نجاحها من خلال دراسة المنيع (١٩٩٥ م) ولعل دراسة الخديدي(١٩٩٩ م) التي تبرز أساليب التدريب وتحدد الأسلوب الأكثر تحقيقاً

للأهداف تفيد الباحث في هذا الجانب أما دراسة الفعر (٢٠٠٦م) فكانت من أقرب الدراسات وذلك لتقارب هدف تلك الدراسة مع دراسة الباحث إلى حدٍ ما إضافة إلى تشابه في بعض متغيرات الدراسة ،كما أن لكلي الدراستين أداتين استخدمت في تحقيق أهداف الدراستين وأما دراسة البقمي (٢٠٠٨ م) تتفق مع هذه الدراسة في التعرف على الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية ومدى توفر المهارات الفنية والإدارية والإنسانية ومعرفة مدى الاحتياجات التدريبية لكل مستوى من مستويات القيادة (العليا ،الوسطى التنفيذية) رغم اختلاف مجتمع الدراسة حيث كان مجتمع الدراسة القيادات الإدارية بجوازات منطقة مكة المكرمة وذهبت دراسة تسور(Tesor,1991) إلى مدى التحسن في المهارات القيادية قبل التدريب وبعد التدريب وهي تفيد الباحث في أهمية التدريب وأثرة في تنمية المهارات القيادية الإبداعية للقادة .

وكان موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة أنها قامت بالبحث في الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية في التعليم العالي وفي حد علم الباحث لم تتطرق أي من الدراسات السابقة في هذا الموضوع .

ويمكن إجمال أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في عدة نقاط كالتالي :

١ الدراسة الحالية هي الأولى من نوعها على حد علم الباحث التي تناولت الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية بالجامعة .
٢ كما أن هذه الدراسة تناولت محور واحد بمقياسين أما الكثير من الدراسات فقد اقتصرت على مقياس واحد .
٣ سعت هذه الدراسة إلى كشف الاحتياجات التدريبية و درجة الممارسة للقيادة الإبداعية.

أما الجوانب التي اتفقت فيها هذه الدراسة مع الدراسات السابقة فهي ما يلي :

١ أهمية القيادة الإبداعية .
٢ أهمية التدريب للقيادات .
٣ هدفت إلى قياس اثر بعض المتغيرات لدرجة الاحتياجات التدريبية .
٤ أن أداة الدراسة هي الاستبانة كما هو حال كثير من الدراسات .

٥ أن غالبية الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي وكذلك هذه الدراسة .

وأخيراً فإن الباحث يُقرّ بأنه قد استفاد بشكل كبير من الدراسات في النقاط التالية -

١ تحديد الأدب النظري الخاص بهذه الدراسة .

٢ تحديد طريقة عرض الأدب النظري والدراسات السابقة ،وطرق اختيار العينة وتنفيذ خطوات الدراسة.

٣ تصميم أداة الدراسة المناسبة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة .

٤ تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب لمعالجة البيانات الخاصة بالدراسة الحالية.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة ومتغيراتها

ثانياً: مُجتمَع الدّراسة وعينتها

ثالثاً: خطوات إجراء الدراسة

رابعاً: المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، وتحديد مجتمعها وعينتها، وأدواتها من حيث بنائها، والإجراءات المتبعة في تطبيقها والتأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

أولاً: منهج الدراسة ومتغيراتها:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي،فمن خلاله قام الباحث برصد درجة الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الباحة مستخدماً الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، ومن ثم تحليلها عبر الطرق الإحصائية المتبعة.

١ – متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أ **المتغيرات التابعة** وتتمثل المتغيرات التابعة في هذه الدراسة:

- درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس).
- درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظرأفراد عينة الدراسة (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء

الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)

ب –**المتغيرات المستقلة** : وتتمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة المتغيرات التالية:

١ -**الجنس:** وله فئتان هما -

❖ ذكر أنثى .

٢ - **العمل الحالي** وله ثلاث فئات هي -

❖ عميد ووكيل عميد–رئيس قسم –عضو هيئة تدريس .

٣ - **الدرجة العلمية:** وله ثلاث فئات هي -

❖ أستاذ أستاذ مشارك أستاذ مساعد.

٤ - **عدد سنوات الخبرة:** وله ثلاث فئات هي -

❖ أقل من ٥ سنوات من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ١٠ سنوات فأكثر

٥ -**نوع الكلية :** وله فئتان هي -

❖ علوم طبيعية علوم إنسانية اجتماعية.

ثانياً: مُجتمَع الدّراسة والعينة:

يمكن بيان مجتمع الدراسة وعينتها على النحو التالي:

أ – مجتمع الدراسة:

تكوَّنَ مُجتمَع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الباحة العاملين في المناصب القيادية للعام الدراسي ١٤٣٢/١٤٣١هـ، والبالغ عددهم (٤٣٦) قيادياً ، وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة شئون الموظفين بجامعة الباحة،وقد جعل الباحث أعضاء هيئة التدريس ضمن القادة الأكاديميون لما يقومون به من أدوار قيادية أثناء أعمالهم من رئاسة لجان القبول والتسجيل ولجان المقابلات ،كما لا يهمل دوره القيادي أثناء العملية التعليمية داخل الفصل بل إن بعض أعضاء هيئة التدريس كانوا في مناصب قيادية مختلفة والجدول التالي يبين توزيع مجتمع الدراسة

جدول رقم (٢)

توزيع مجتمع الدراسة

المنصب القيادي	الجنس	العدد	النسبة
عميد	ذكور	١١	٢,٥ %
	إناث	٥	١,١ %
وكيل	ذكور	١٤	٣,٢ %
	إناث	٥	١,١ %
رئيس قسم	ذكور	٦٤	١٤,٧ %
	إناث	١٨	٤,٢%
عضو هيئة تدريس	ذكور	٢١٨	٥٠,٠ %
	إناث	١٠١	٢٣,٢ %
المجموع	ذكور	٣٠٧	٧٠,٤ %
	إناث	١٢٩	٢٩,٦ %
الإجمالي		٤٣٦	١٠٠ %

يتبين من الجدول السابق أن العدد الإجمالي للقادة الأكاديميين (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الباحة بلغ (٤٣٦) قيادياً ، حيث إن القادة الأكاديميين (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) من الذكور بلغ عددهم (٣٠٧) قيادياً بنسبة (٧٠,٤ ٪) من مجتمع الدراسة ، أما القادة الأكاديميين (عمداء ووكلاء العمداء و رؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) من الإناث بلغ عدده ن (١٢٩) قيادية بنسبة (٢٩,٦ ٪) من مجتمع الدراسة.

ب - عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) قيادياً (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) من القادة الأكاديميين بجامعة الباحة للعام الدراسي ١٤٣٢/١٤٣١هـ، تم توزيع الاستبانة على جميع العمداء ،والوكلاء ورؤساء الأقسام ، وتم احتيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بعدد (١٦٥) عضو هيئة تدريس ، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (٤)

توزيع عينة الدراسة

المنصب القيادي	الجنس	العدد	النسبة
عميد ووكيل عميد	ذكور	١٧	٦,٨ %
	إناث	٨	٣,٢ %
رئيس قسم	ذكور	٤٥	١٨,٠ %
	إناث	١٥	٦,٠ %
عضو هيئة تدريس	ذكور	١١٥	٤٦,٠ %
	إناث	٥٠	٢٠,٠%
المجموع	ذكور	١٧٧	٧٠,٨ %
	إناث	٧٣	٢٩,٢ %
الإجمالي		٢٥٠	١٠٠ %

يتبين الجدول رقم (٤) أن العدد الإجمالي لعينة الدراسة من القادة الأكاديميين (عمداء ،ووكلاء العمداء ،ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الباحة بلغ (٢٥٠) قيادياً بنسبة (٥٧,٣٪) من مجتمع الدراسة، حيث إن عينة الدراسة من الذكور بلغت (١٧٧) قيادياً (عمداء ووكلاء العمداء و رؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) بنسبة (٧٠,٨٪) من عينة الدراسة، أما عينة الدراسة من القيادات الإناث

(عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) بلغت (٧٣) قيادية بنسبة (٢٩,٢٪) من عينة الدراسة.

جدول رقم (٥)

العدد الموزع والمفقود والنهائي الذي تم عليه عملية التحليل

العمل الحالي	العدد الموزع		العدد المعاد للتحليل	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
ذكور	١٧٧	% ٧٠,٨	١٧٥	%٧٠,٠
إناث	٧٣	% ٢٩,٢	٦٩	%٢٧,٦
الإجمالي	٢٥٠	% ١٠٠	٢٤٤	% ٩٧,٦

يتبين من الجدول رقم (٥) أن عدد الاستبانات الموزعة بلغ (٢٥٠) استبانه على القادة الأكاديميين بجامعة الباحة، وكان العدد النهائي الصالح للتحليل من عينة الدراسة (٢٤٤) استبانه بنسبة (٩٧,٦٪) من العينة الموزعة، و بنسبة (٥٥,٩٪) من مجتمع الدراسة كاملاً، واعتبر الباحث أن هذه النسبة ممثلة لمجتمع الدراسة.

وفيما يلي وصف عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الثانوية:

١ -متغير الجنس:

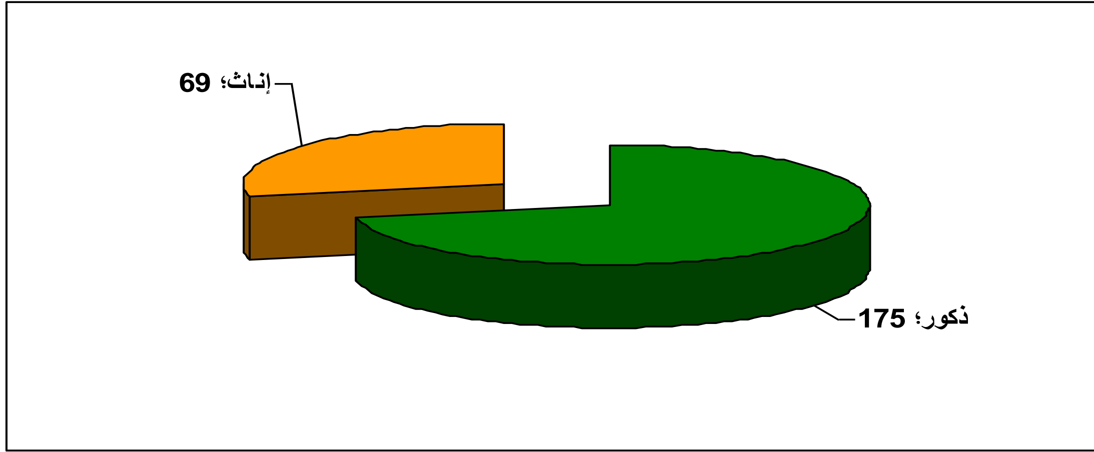
جدول رقم (٦)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرالجنس

فئات المتغير	العدد	النسبة
ذكور	١٧٥	% ٧١,٧
إناث	٦٩	% ٢٨,٣
المجموع	٢٤٤	%١٠٠

شكل رقم (١٠)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرالجنس



يتبين من الجدول رقم (٦) والشكل رقم (١٠) أن عدد عينة الدراسة من القادة الأكاديميين (عمداء، ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس) من الذكور بلغ (١٧٥) قيادياً بنسبة (٧١,٧٪)، أما عدد القادة الأكاديميين (عمداء، ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس) من الإناث بلغ (٦٩) قيادية بنسبة (٢٨,٣٪) من عينة الدراسة

٣- متغير العمل الحالي:

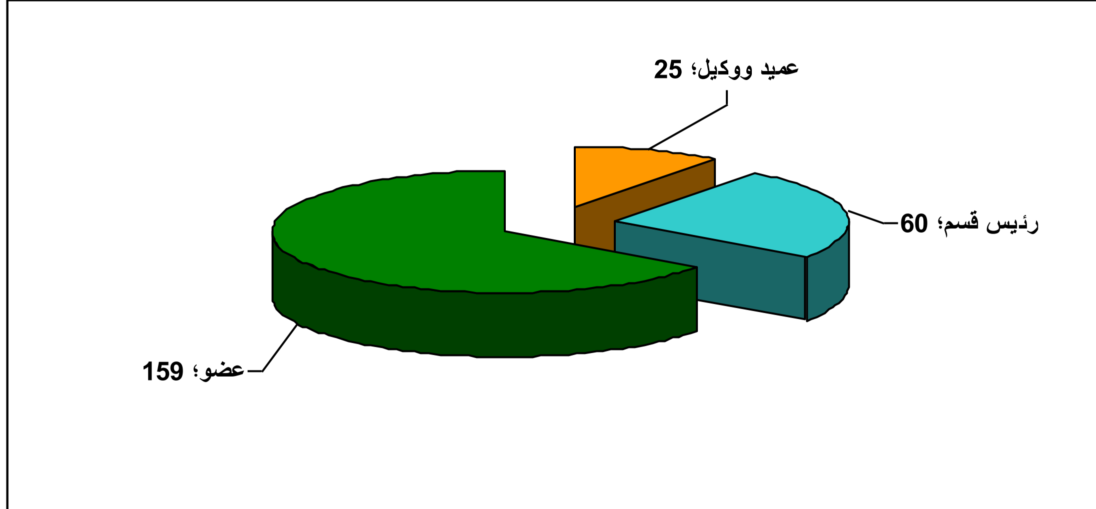
جدول رقم (٧)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرالعمل الحالي

فئات المتغير	العدد	النسبة
عميد ووكيل عميد	٢٥	١٠,٢ %
رئيس قسم	٦٠	٢٤,٦ %
عضو هيئة تدريس	١٥٩	٦٥,٢%
المجموع	٢٤٤	١٠٠%

شكل رقم (١١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمل الحالي



يتبين من الجدول رقم (٧) والشكل رقم (١١) أن عدد الذين عملهم عميد ووكيل بلغ (٢٥) بنسبة (١٠,٢٪) من عينة الدراسة،أما عدد الذين عملهم رئيس قسم بلغ (٦٠)بنسبة (٢٤,٦٪) من عينة الدراسة ، أما الذين عملهم عضو هيئة تدريس بلغ عددهم (١٥٩) بنسبة ٦٥,٢٪).

٣ متغير الدرجة العلمية:

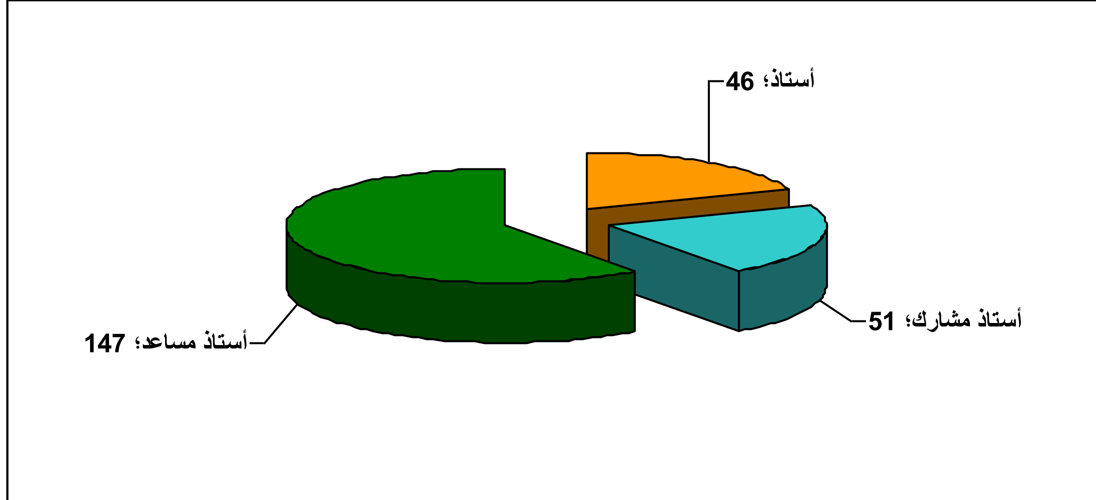
جدول رقم (٨)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرالدرجة العلمية

فئات المتغير	العدد	النسبة
أستاذ	٤٦	١٨,٩ %
أستاذ مشارك	٥١	٢٠,٩ %
أستاذ مساعد	١٤٧	٦٠,٢ %
المجموع	٢٤٤	١٠٠%

شكل رقم (١٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية



يتبين من الجدول رقم (٨) والشكل رقم (١٢) أن عدد الذين مرتبتهم العلمية أستاذ بلغ (٤٦) بنسبة (١٨,٩٪) من عينة الدراسة، أما عدد الذين مرتبتهم العلمية أستاذ مشارك بلغ (٥١) بنسبة (٢٠,٩٪) من عينة الدراسة ، أما الذين مرتبتهم العلمية أستاذ مساعد بلغ عددهم (١٤٧) بنسبة (٦٠,٢٪).

٣ متغير عدد سنوات الخبرة:

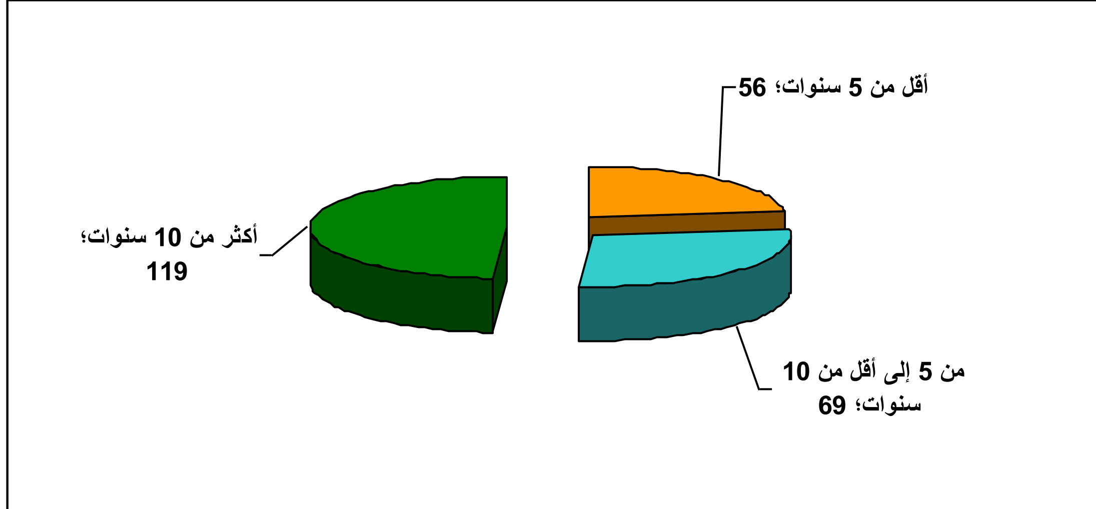
جدول رقم (٩)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرعدد سنوات الخبرة

فئات المتغير	العدد	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٥٦	% ٢٣,٠
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٦٩	% ٢٨,٣
١٠ سنوات فأكثر	١١٩	%٤٨,٧
المجموع	٢٤٤	%١٠٠

شكل رقم (١٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرعدد سنوات الخبرة



يتبين من الجدول رقم (٩) والشكل رقم (١٣) أن عدد الذين عدد سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات بلغ (٥٦) بنسبة (٢٣,٠٪) من عينة الدراسة ، أما عدد الذين عدد سنوات خبرتهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات بلغ (٦٩) بنسبة (٢٨,٣٪) من عينة الدراسة ، في حين أن عدد الذين عدد سنوات خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر بلغ (١١٩) بنسبة (٤٨,٧٪)

٤- متغير نوع الكلية :

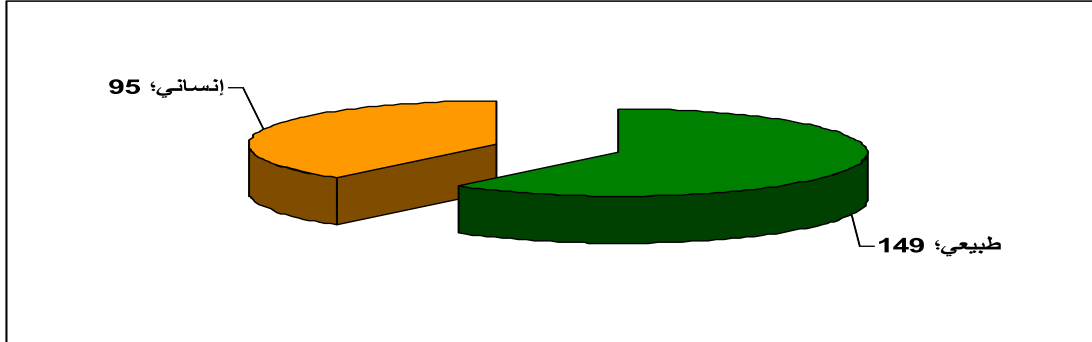
جدول رقم (١٠)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرنوع الكلية

فئات المتغير	العدد	النسبة
علوم طبيعية	١٤٩	٦١,١ %
علوم إنسانية اجتماعية	٩٥	٣٨,٩ %
المجموع	٢٤٤	١٠٠%

شكل رقم (١٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع الكلية



يتبين من الجدول رقم (١٠) والشكل رقم (١٤) أن عدد عينة الدراسة لكليات العلوم الطبيعية بلغ (١٤٩) قيادياً بنسبة (٦١٪)، أما عدد عينة الدراسة لكليات العلوم الإنسانية الاجتماعية بلغ (٩٥) قيادياً بنسبة (٣٨٪) من عينة الدراسة

ثالثاً: أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

الأداة الأولى: استبانة درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية:

ويعرض الباحث هنا خطوات بناء أداة الدراسة المتمثلة في التعرف على درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين من وجهة أفراد عينة الدراسة (عمداء، ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الباحة، وتم إعداد أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الاولى: صياغة فقرات أداة الدراسة:

لصياغة فقرات أداة الدراسة تم عمل الإجراءات التالية:

١ -مراجعة الأدب النظري المرتبط بكل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية بصفة عامة، وفي التعليم العالي بصفة خاصة

٢ -مراجعة مقاييس الدراسات السابقة للتعرف على درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظرهم أو من في حكمهم في البيئة التعليمية كدراسة (الرحاحلة، ٢٠٠٢م)

ودراسة (العمري ، ٢٠٠٢م) ،ودراسة (القرشي ٢٠٠٥م)، ، ودراسة (العجلة ،٢٠٠٧م)،مراجعة المصادر السابقة، والموضوعات المشتملة عليها، من أجل تحديد عبارات كل بعد من أبعاد الدراسة وصياغة فقراتها.

الخطوة الثانية: الصورة الأولية لأداة الدراسة:

انقسمت أداة الدراسة إلى جزأين هما:

١ **الجزء الأول:** وتضمن البيانات الأولية عن أفراد ع ينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الثانوية وهي (الجنس، العمل الحالي، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة،نوع الكلية)

الجزء الثاني: وتضمن فقرات الاستبانة التي استخدمت للتعرف على درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الباحة ، واشتمل على سبعة أبعاد رئيسة يستجاب عليها وفق التدرج الخ ماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وهي تمثل الاستجابة في الشق الأيمن من أداة الدراسة.

صدق أداة الدراسة:

أ صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقّق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكُّد من أنَّها تخدم أهداف الدراسة، تمَّ عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أساتذة جامعة أم القرى وجامعة الطائف ومعهد الإدارة العامة بالرياض وكلية التربية بالدمام ، إضافة إلى بعض المشرفين التربويين في إدارة التعليم بمحاف ظة الطائف وكذلك الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الباحة ملحق رقم (٢)، وطُلِبَ إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، وطُلِبَ إليهم النّظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليّتها، وتنوُّع محتواها، أو أيَّة ملاحظات يَرَونَها مُناسِبة فيما يتعلق بالتّعديل، أو التّغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً وقام الباحث بدراسة ملاحظات المُحكِّمين، واقتراحاتهم وأجرى التّعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التّحكيم. وقد اعتبر الباحث الأخذ

بملاحظات المُحكّمين، وإجراء التّعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصّدق الظّاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبر الباحث أنَّ الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

الصورة النهائية لأداة الدراسة:

أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له بعد التعديل، وتكونت من جزأين هما

١ **الجزء الأول:** وتضمن البيانات الأولية عن أفراد عينة الدراسة (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) حسب متغيرات الدراسة الثانوية وهني (الجنس، العمل الحالي، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة، نوع الكلية).

٢ **الجزء الثاني:** وتضمن فقرات الاستبانة التي استخدمت للتعرف على درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الباحة من وجهة نظرهم، واشتمل على سبعة أبعاد رئيسة يستجاب عليها وفق التدرج الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وهي تمثل الاستجابة في الشق الأيمن من أداة الدراسة.

جدول (١١)

الصورة النهائية لأداة الدراسة

أبعاد أداة الدراسة	عدد الفقرات
البعد الأول: الطلاقة.	٣
البعد الثاني : المرونة.	٥
البعد الثالث : الأصالة.	٦
البعد الرابع : المثابرة.	٤
البعد الخامس : الحساسية للمشكلات.	٧
البعد السادس : المبادرة.	٧
البعد السابع : الطرافة والغرابة.	٤
إجمالي عدد الفقرات في الصورة النهائية	٣٦

تمَّ طباعة أداة الدراسة، وإخراجها بصورة تلائم مستوى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة مرفقة بتعليمات وأمثلة توضيحية حول كيفية السيّر في الاستجابة، وما يتعلق بعمليات الكتابة المُصاحِبة، ملحق رقم (١).

ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي في كل بعد من أبعاد أداة الدراسة، من خلال إيجاد معامل الارتباط بيرسون، والجدول (١٢) يوضح ذلك

جدول (١٢)

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها

أبعاد أداة الدراسة	معامل الارتباط للممارسة العملية للقيادة الإبداعية (الشق الأيمن من الأداة)
البعد الأول: الطلاقة.	٠,٦٦٤ **
البعد الثاني : المرونة.	٠,٧١٢ **
البعد الثالث : الأصالة.	٠,٦٩٧ **
البعد الرابع : المثابرة.	٠,٦٨٦ **
البعد الخامس : الحساسية للمشكلات.	٠,٧١٠ **
البعد السادس : المبادرة.	٠,٨٣٤ **
البعد السابع : الطرافة والغرابة.	٠,٦٩٩ **

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١).

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط لدرجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية تراوحت بين (٠,٦٦٤ — ٠,٨٣٤) وجميعها تعد معاملات ارتبا ط مرتفعة، ويدلُّ ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل بعد من أبعاد أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة:

تمَّ حساب معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية، والفا كرونباخ كما بالجدول رقم (١٣)

جدول (١٣)

معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة

أبعاد أداة الدراسة	التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ
البعد الأول: الطلاقة.	٠,٨٢٢	٠,٨٠٧
البعد الثاني : المرونة.	٠,٨٧٦	٠,٨١٢
البعد الثالث : الأصالة.	٠,٨٢١	٠,٧٩٠
البعد الرابع : المثابرة.	٠,٨١٣	٠,٧٨٥
البعد الخامس : الحساسية للمشكلات.	٠,٨٣٠	٠,٨٠٣
البعد السادس : المبادرة.	٠,٩٠٩	٠,٨٣٨
البعد السابع : الطرافة والغرابة.	٠,٧٧١	٠,٧٣٤
الثبات الكلي	٠,٩١٧	٠,٨٧٦

يتبين من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي لدرجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية بلغ بطريقة التجزئة النصفية (٠,٩١٧)، أما بطريقة الفا كرونباخ فقد بلغ (٠,٨٧٦) وهي معاملات ثبات مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة.

الأداة الثانية: استبانة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية :

ويعرض الباحث هنا خطوات بناء أداة الدراسة المتمثلة في التعرف على درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الباحة من وجهة نظرهم، وتم إعداد أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى : صياغة فقرات أداة الدراسة:

لصياغة فقرات أداة الدراسة تم عمل الإجراءات التالية :

١ مراجعة الأدب النظري المرتبط بكل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية بصرفة عامة ، وفي التعليم العالي بصفة خاصة.

٢ مراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظرهم أو من في حكمهم في البيئة التعليمية ، كدراسة (الفعر ، ٢٠٠٦م)، ودراسة (طويقات ٢٠٠٧م) ، ودراسة (البقمي، ٢٠٠٨م) ودراسة (العمري ،٢٠٠٨م)

٣ مراجعة المصادر السابقة، والموضوعات المشتملة عليها ، من أجل تحديد عبارات كل بعد من أبعاد الدراسة وصياغة فقراتها.

الخطوة الثانية: الصورة الأولية لأداة الدراسة:

انقسمت أداة الدراسة إلى جزأين هما :

١ - **الجزء الأول** : وتضمن البيانات الأولية عن أفراد ع ينة الدراسة (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) حسب متغيرات الدراسة الثانوية وهي (الجنس، العمل الحالي، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة، نوع الكلية).

٢ **الجزء الثاني:** وتضمن فقرات الاستبانة التي استخدمت للتعرف على درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الباحة من وجهة نظرهم، واشتمل على سبعة أبعاد رئيسة يستجاب عليها وفق التدرج الخماسي (كبيرة جداً ، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وهي تمثل الاستجابة في الشق الأيسر من أداة الدراسة.

الخطوة الثالثة: صياغة تعليمات أداة الدراسة:

تم صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد ع ينة الدراسة القادة الأكاديميين (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الباحة على الهدف من أداة الدراسة، وروعي في ذلك أن تكون الفقرات واضحة ومفهومة وملائمة لمستواهم، كما تضمنت تعليمات أداة الدراسة التأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة

وكذلك طلب من المستجيبين قراءة الفقرات بدقة ومعرفة المقصود من كل فقرة مع تدوين الاستجابة في المكان المخصص

صدق أداة الدراسة:

صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقّق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكُّد من أنَّها تخدم أهداف الدراسة، تمَّ عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة أعضاء هيئة التدريس من جامعة أم القرى وجامعة الطائف ومعهد الإدارة العامة بالرياض وكلية التربية بالدمام إضافة إلى بعض المشرفين التربويين في إدارة التعليم بمحافظة الطائف وكذلك الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الباحة ملحق رقم (٢) وطُلِبَ إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، وطُلِبَ إليهم النّظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليّتها، وتنوُّع محتواها، أو أيَّة ملاحظات يَرَونَها مُناسِبة فيما يتعلق بالتّعديل، أو التّغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً وقام الباحث بدراسة ملاحظات المُحكِّمين، واقتراحاتهم وأجر ى التّعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التّحكيم. وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المُحكِّمين، وإجراء التّعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصّدق الظّاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبر الباحث أنَّ الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

الصورة النـهائية لأداة الدراسة:

أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له بعد التعديل، وتكونت من جزأين هما

١ **الجزء الأول** : وتضمن البيانات الأولية عن أفراد عينة الدراسة (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) حسب متغيرات الدراسة الثانوية وهي (الجنس، العمل الحالي، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة، نوع الكلية).

٢ **الجزء الثاني:** وتضمن فقرات الاستبانة التي استخدمت للتعرف على درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الباحة من وجهة نظرهم، واشتمل على سبعة أبعاد رئيسة يستجاب عليها وفق التدرج الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وهي تمثل الاستجابة في الشق الأيسر من أداة الدراسة، ويمثلها الجدول التالي:

جدول (١٤)

الصورة النهائية لأداة الدراسة

أبعاد أداة الدراسة	عدد الفقرات
البعد الأول: الطلاقة	٣
البعد الثاني : المرونة	٥
البعد الثالث : الأصالة	٦
البعد الرابع : المثابرة	٤
البعد الخامس : الحساسية للمشكلات	٧
البعد السادس : المبادرة	٧
البعد السابع : الطرافة والغرابة	٤
إجمالي عدد الفقرات في الصورة النهائية	٣٦

تمَّ طباعة أداة الدراسة، وإخراجها بصورة تلائم مستوى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة مرفقة بتعليمات وأمثلة توضيحية حول كيفية السيّر في الاستجابة، وما يتعلق بعمليات الكتابة المُصاحِبة، ملحق رقم (١).

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي في كل بعد من أبعاد أداة الدراسة، من خلال إيجاد معامل الارتباط بيرسون، والجدول (١٥) يوضح ذلك.

جدول (١٥)

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها

أبعاد أداة الدراسة	معامل الارتباط للاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية(الشق الأيسر من الأداة)
البعد الأول: الطلاقة	٠,٦٦٩ **
البعد الثاني : المرونة	٠,٧٣٦ **
البعد الثالث : الأصالة	٠,٧٧٦ **
البعد الرابع : المثابرة	٠,٧٨٠ **
البعد الخامس : الحساسية للمشكلات	٠,٧٤٩ **
البعد السادس : المبادرة	٠,٨٤١ **
البعد السابع : الطرافة والغرابة	٠,٧٦٨ **

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١).

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط لدرجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية تراوحت بين (٠.٦٦٩ – ٠.٨٤١) وجميعها تعد معاملات ارتباط مرتفعة، ويدلُّ ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل بعد من أبعاد أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة

تمَّ حساب معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية ، وألفا كرونباخ ويوضحها الجدول رقم (١٦)

جدول (١٦)

معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة

أبعاد أداة الدراسة	التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ
البعد الأول: الطلاقة	٠,٨١٥	٠,٧٨٣
البعد الثاني : المرونة	٠,٨٤٨	٠,٨١٠
البعد الثالث : الأصالة	٠,٨٧٤	٠,٨٢١
البعد الرابع : المثابرة	٠,٨٧٧	٠,٨٤٢
البعد الخامس : الحساسية للمشكلات	٠,٨٨٣	٠,٨٤٧
البعد السادس : المبادرة	٠,٩١٣	٠,٨٨٢
البعد السابع : الطرافة والغرابة	٠,٨٣٤	٠,٨٠٧
الثبات الكلي	٠,٩٢٩	٠,٨٨٤

يتبين من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي لدرجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية بلغ بطريقة التجزئة النصفية (٠،٩٢٩)، أما بطريقة الفا كرونباخ فقد بلغ (٠،٨٨٤) وهي معاملات ثبات مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة.

إجراءات التطبيق التجريبي لأداة الدراسة

بعد أن وضِعَت أداة الدراسة في صورتها النّهائية ، وأصبحت جاهزة للتطبيق، استأذن الباحث إدارة جامعة الباحة للقيام بعملية التطبيق، وبدأ الباحث بتطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة (عمداء،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) حيث قام الباحث بإعداد جدول زمني لعملية

التطبيق، حيث تم تخصيص أربعة أسابيع للتطبيق، وحدث ذلك خلال في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٢/١٤٣١هـ، ملحق رقم (٥).

أ -تطبيق أداة الدراسة:

قام الباحث بإتباع الإجراءات التالية في عملية التطبيق

١ قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة القادة الأكاديميين (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) من الذكور والإناث بجامعة الباحة.

٢ تولى الباحث من خلال تعليمات أداة الدراسة توضيح أهداف أداة الدراسة، وبيان أهميتها، والفائدة المرجوَّة منها، كما طمأن المستجيبين بأنَّ البيانات ستُعامَل بسريّة تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما أوضح لهم طريقة الاستجابة من خلال التعليمات المضمنة في أداة الدراسة

ب -تحديد درجة القطع :

إن درجة القطع هي النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقياس الذي استجاب عليه (منسي د.ت ١٩٦). حيث يعتبر تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، وهي على النحو التالي

جدول (١٧)

يبين درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	المتوسط	التقدير
١	(٤.٢٠ فأكثر)	درجة كبيرة جداً
٢	(من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠)	درجة كبيرة
٣	(من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠)	درجة متوسطة
٤	(من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠)	درجة قليلة
٥	(اقل من ١.٨٠)	درجة قليلة جداً

واعتبر الباحث أن المتوسطات في الجدول السابق ونسبها هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة، وذلك لمتوسط الاستجابة للفقرة أو البعد أو الدرجة الكلية

رابعاً: المعالجات الإحصائية:

قام الباحث باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتمثلت فيما يلي:

أ -**الإحصاء الوصفي** وتمثل في حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الباحة من وجهة نظرهم ، وكذلك للتعرف على درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الباحة من وجهة نظرهم.

ب **الإحصاء الاستدلالي** : وتمثل في استخدام اختبار ت (T-Test) لمعرفة دلالّة الفروق بين المتوسّطات الحسابية التي تتعلق بمتغيري(الجنس ونوع الكلية)، واستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالّة الفروق بين القوسّطات الحسابية التي تتعلق بم تغير (العمل الحالي ،والدرجة العلمية ، وعدد سنوات الخبرة .) وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة وعباراتها.

الفصل الرابع

تحليل البيانات

الفصل الرابع

تمهيد

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة ، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة ، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية ، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطُر النظرية للدراسة المتعلقة بالممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) وكذلك المتعلقة بالاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس).

<u>١- نتائج السؤال الأول وتفسيره ومناقشته</u>

ينص السؤال الأول على ما درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (عمداء ووكلاء العمداء ، ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) ؟

وللإجابة ع ن هذا السؤ ال تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات في كل بعد من أبعاد درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس).

البعد الأول: الطلاقة:

جدول (١٨)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة بعد الطلاقة من أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٢	التحدث في مناقشات أعضاء هيئة التدريس بكل ثقة.	٢،٨٠	٠،٨٨٨	درجة متوسطة
٢	٣	إنجاز العمل داخل الكلية بأسرع وقت وأقل جهد.	٢،٦٦	٠،٩٤٤	درجة متوسطة
٣	١	توليد الأفكار المفيدة للقسم في وقت قصير.	٢،٥٥	٠،٨٣٢	درجة قليلة
		المتوسط العام	٢،٦٧	٠،٨٨٧	درجة متوسطة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات درجة ممارسة بُعد الطلاقة من أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) نجد أنها تراوحت بين (٢،٨٠–٢،٥٥) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات درجة ممارسة بعد الطلاقة (٢،٦٧) ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة بُعد الطلاقة من أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية

لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر

أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث ما بين درجة متوسطة وقليلة.

وكانت الفقرات التي جاءت بدرجة ممارسة متوسطة فقرتان، وهي على النحو التالي احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (٢) بمتوسط بلغ (٢,٨٠) والتي تنص :على "التحدث في مناقشات أعضاء هيئة التدريس بكل ثقة "، واحتلت المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣) بمتوسط بلغ (٢,٦٦)، التي تنص على" إنجاز العمل داخل الكلية بأسرع وقت وأقل جهد ".

أما الفقرات التي جاءت بدرجة ممارسة قليلة فقرة واحدة، وهي الفقرة رقم (١) بمتوسط بلغ (٢,٥٥)، والتي تنص:على " توليد الأفكار المفيدة للقسم في وقت قصير".

وربما يعود السبب في ذلك إلى ضعف تدريب القادة الأكاديميين على الطلاقة في سرعة تقديم الأفكار لحظة مناقشة الموضوع المراد اتخاذ قرارات بشأنه، كما قد يعود هذا إلى ضعف التنمية الذاتية لدى القياديين الأكاديميين بجامعة الباحة،مع وجود الكثير من ضغوط العمل التي ينبغي عليهم إنجازها خلال وقت محدد وقد يرتبط هذا بضيق الوقت الذي لا يسمح للقادة الأكاديميين بممارسة ذلك

البعد الثاني: المرونة:

جدول (١٩)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة بعد المرونة من أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٨	إنجاز الأعمال المختلفة داخل القسم.	٢,٨٩	٠,٩٢٢	درجة متوسطة
٢	٧	تشجيع السلوكيات المرنة من قبل أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية.	٢,٥٩	١,٠١٢	درجة قليلة
٣	٤	التعامل مع عدد كبير من البدائل في حل المشكلة داخل الكلية.	٢,٤٢	٠,٩٤٦	درجة قليلة
٤	٥	تغيير الاستجابة بحسب الموقف الجامعي	٢,٣٩	٠,٩٠٢	درجة قليلة
٥	٦	إيجاد طرق جديدة فعَّالة لإنجاز الأنشطة الجامعية.	٢,٣٨	٠,٩٣٣	درجة قليلة
		المتوسط العام	٢,٥٣	٠,٩٤٣	درجة قليلة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات درجة ممارسة بُعد المرونة من أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) نجد أنها تراوحت بين (٢,٨٩–٢,٣٨) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات درجة ممارسة بُعد المرونة (٢,٥٢)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة بُعد المرونة من أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة كان بدرجة قليلة

ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث ما بين درجة متوسطة وقليلة.

وكانت الفقرات التي جاءت بدرجة ممارسة متوسطة فقرة واحدة، وهي الفقرة رقم (٨) بمتوسط بلغ (٢,٨٩)، والتي تنص:على " إنجاز الأعمال المختلفة داخل القسم ".

أما الفقرات التي جاءت بدرجة ممارسة قليلة أربع فقرات، وهي على النحو التالي: احتلت المرتبة الثانية الفقرة رقم (٧) بمتوسط بلغ (٢,٥٩)، التي تنص علىّ تشجيع السلوكيات المرنة من قبل أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية "، واحتلت المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٤) بمتوسط بلغ (٢,٤٢)، التي تنص علىّ التعامل مع عدد كبير من البدائل في حل المشكلة داخل الكلية "، واحتلت المرتبة الرابعة الفقرة رقم (٥) بمتوسط بلغ (٢,٣٩)، التي تنص علىّ تغيير الاستجابة بحسب الموقف الجامعي "، واحتلت المرتبة الخامسة الفقرة رقم (٦) بمتوسط بلغ (٢,٣٨)، التي تنص علىّ إيجاد طرق جديدة فعَّالة لإنجاز الأنشطة الجامعية ".

وربما يعود السبب قي ذلك إلى وجود ضعف في إعداد القادة الأكاديميين بجامعة الباحة في التعامل مع المواقف المختلفة وإيجاد طرق مختلفة لإنجاز الأنشطة ووضع البدائل للمشكلة والتعامل مع البدائل المقترحة للتعامل مع المشاكل التي قد تظهر أثناء أدائهم العمل، وهذا يؤكد ضعف عمليات التدريب في امتلاك مهارات التأثير والإقناع في تعديل السلوك، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على ممارستها

البُعد الثالث: الأصالة:

جدول (٢٠)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة بُعد الأصالة من أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	١٤	القيام بواجبات الكلية بطريقة متميزة.	٢,٧٦	٠,٨٧١	درجة متوسطة
٢	١٢	تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالابتعاد عن الروتين.	٢,٥٩	٠,٩٨٤	درجة قليلة
٣	١٠	الابتكار في أساليب أداء العمل الجامعي.	٢,٥٦	٠,٩٤٧	درجة قليلة
٤	٩	تقديم أفكار جديدة مميزة عن الآخرين.	٢,٥٤	٠,٨٩٠	درجة قليلة
٥	١١	محاولة التوفيق بين أشياء متنافرة.	٢,٣٩	٠,٩٤٧	درجة قليلة
٦	١٣	تصميم برامج تعلميه تعليمية جامعية مبتكرة.	٢,٢٦	١,٠٠٥	درجة قليلة
		المتوسط العام	٢,٥٢	٠,٩٤١	درجة قليلة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات درجة ممارسة بُعد الأ صالة من أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) نجد أنها تراوحت بين (٢,٧٦–٢,٢٦) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات درجة ممارسة بُعد الأ صالة (٢,٥٢)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة بُعد الأصالة من أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة كان بدرجة قليلة ، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث ما بين درجة متوسطة وقليلة.

وكانت الفقرات التي جاءت بدرجة ممارسة متوسطة فقرة واحدة، وهي الفقرة رقم (١٤) بمتوسط بلغ (٢,٧٦)، والتي تنص على" القيام بواجبات الكلية بطريقة متميزة

أما الفقرات التي جاءت بدرجة ممارسة قليلة خمس فقرات، وهي على النحو التالي احتلت المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٢) بمتوسط بلغ (٢,٥٩)، التي تنص على" تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالابتعاد عن الروتين "، واحتلت المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٠) بمتوسط بلغ (٢,٥٦)، التي تنص على" الابتكار في أساليب أداء العمل الجامعي "، واحتلت المرتبة الرابعة الفقرة رقم (٩) بمتوسط بلغ (٢,٥٤)، التي تنص على" تقديم أفكار جديدة مميزة عن الآخرين "، واحتلت المرتبة الخامسة الفقرة رقم (١١) بمتوسط بلغ (٢,٣٩)، التي تنص على" محاولة التوفيق بين أشياء متنافرة "، واحتلت المرتبة ال سادسة الفقرة رقم (١٣) بمتوسط بلغ (٢,٢٦)، التي تنص على" تصميم برامج تعلميه تعليمية جامعية مبتكرة

وربما يعود السبب في ذلك إلى شعور القادة الأكاديميين بأنه لا يوجد ابتكار في طبيعة العمل الذي يمارسونه، ولذلك تتجه معظم المهام التي يقومون بها نحو الروتين في إنجاز المعاملات نتيجة التنظيم الإداري الذي يعتمد الروتين في كثير من الإجراءات، أو ربما البيئة الاجتماعية داخل الجامعة وخارجها ،فهي تحد من الابتكارات لأنها غير مؤهله لذلك وذلك ربما يرجع إلى حداثة الجامعة وعدم توفر الإمكانيات المادية ؛ كالمباني والأجهزة ،أو ربما لافتقار القادة الأكاديميين إلى التدريب على كيفية التجديد في العمل ،وإبراز أفكارهم الجديدة وتقديم أساليب مبتكرة في العمل سواء كان في الجانب الإداري، أو في الجانب التعليمي من خلال ابتكار برامج تعليمية جديدة

البُعد الرابع: المثابرة:

جدول (٢١)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة بُعد المثابرة من أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	١٦	التركيز والتغلب على المعوقات التي تحدث في القسم.	٢,٧٧	٠,٨٣٩	درجة متوسطة
٢	١٧	امتلاك القدرة على تحقيق الأهداف الجامعية المنشودة.	٢,٦٦	٠,٨٣٨	درجة متوسطة
٣	١٥	استخدام أسلوب حل المشكلة في التعامل مع المشكلات الجامعية .	٢,٥٤	٠,٨٦٢	درجة قليلة
٤	١٨	تكرار المحاولة بطرق مختلفة حتى تتحقق الأهداف الجامعية.	٢,٥١	٠,٨٧٧	درجة قليلة
		المتوسط العام	٢,٦٢	٠,٨٥٤	درجة متوسطة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات درجة ممارسة بُعد الم ثابرة من أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) نجد أنها تراوحت بين (٢,٧٧-٢,٥١) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات درجة ممارسة بعد الم ثابرة (٢,٦٢)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة بعد الم ثابرة من أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة كان بدرجة متوسطة

ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث ما بين درجة متوسطة وقليلة.

وكانت الفقرات التي جاءت بدرجة ممارسة متوسطة فقرتين، وهي على النحو التالي احتلت المرتبة الأ ولى الفقرة رقم (١٦) بمتوسط بلغ (٢,٧٧)، التي تنص على "التركيز والتغلب على المعوقات التي تحدث في القسم " ، واحتلت المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٧) بمتوسط بلغ (٢,٦٦)، التي تنص علىّ امتلاك القدرة على تحقيق الأهداف الجامعية المنشّودة

أما الفقرات التي جاءت بدرجة ممارسة قليلة فقرتان، وهي على النحو التالي احتلت المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٥) بمتوسط بلغ (٢,٥٤)، التي تنص علىّ استخدام أسلوب حل المشكلة في التعامل مع المشكلات الجامعية"، واحتلت المرتبة الرابعة الفقرة رقم (١٨) بمتوسط بلغ (٢,٥١) التي تنص علىّ تكرار المحاولة بطرق مختلفة حتى تتحقق الأهداف الجاّمعية

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن ضيق الوقت لا يسمح للقادة الأكاديميين بممارسة أسلوب المحاولة والخطأ خاصة وأن التعليم الجامعي يتطلب مستوى عال من الأداء، وبالتالي لا يمكن قبول الخطأ، بل ينبغي تداركه من أول مرة، والقصور في هذا الجانب نتيجة ضعف عمليات تدريب القادة على استخدام أسلوب حل المشكلة في التعامل مع الأخطاء ومتابعتها بأسلوب علمي لمنع تكرار الخطأ أو المشكلة

البُعد الخامس: الحساسية للمشكلات:

جدول (٢٢)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة بُعد الحاسية للمشكلات من أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٢٤	تصنيف المشكلات حسب أولويتها بالنسبة للعمل الجامعي.	٢,٦٤	٠,٩٠٨	درجة متوسطة
٢	١٩	الوعي بأبعاد المشكلة الجامعية منذ بدايتها.	٢,٥٧	٠,٩١٢	درجة قليلة
٣	٢٠	ملاحظة الأخطاء عند الإنحراف عن معيار الأداء الجامعي	٢,٥٥	٠,٨٧٦	درجة قليلة
٤	٢١	تحديد جوانب المشكلة الجامعية بدقة .	٢,٥٢	٠,٩١٨	درجة قليلة
٥	٢٢	رؤية مواقف العمل داخل الكلية من عدة اتجاهات.	٢,٤٦	٠,٨٤٨	درجة قليلة
٦	٢٥	وضع حلول غير تقليدية للمشكلة التي تحدث داخل القسم وإخضاعها للدراسة.	٢,٤١	٠,٩٧١	درجة قليلة
٧	٢٣	تجزئة المشكلة المعقدة إلى مشكلات فرعية.	٢,٣٤	٠,٩٢٨	درجة قليلة
		المتوسط العام	٢,٥٠	٠,٩٠٩	درجة قليلة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات درجة ممارسة بعد الح ساسية للمشكلات من أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) نجد أنها تراوحت بين (٢,٦٤–٢,٣٤) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات درجة ممارسة بعد الحساسية للمشكلات (٢,٥٠)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة بعد الحساسية

للمشكلات من أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية
لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة كان بدرجة قليلة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث ما بين درجة متوسطة وقليلة.

وكانت الفقرات التي جاءت بدرجة ممارسة متوسطة فقرة واحدة، وهي الفقرة رقم (٢٤) بمتوسط بلغ (٢,٦٤)، والتي تنص على" تصنيف المشكلات حسب أولويتها بالنسبة للعمل الجامعي"

أما الفقرات التي جاءت بدرجة ممارسة قليلة ست فقرات، وهي على النحو التالي احتلت المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٩) بمتوسط بلغ (٢,٥٧)، التي تنص على" الوعي بأبعاد المشكلة الجامعية منذ بدايتها " ، واحتلت المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢٠) بمتوسط بلغ (٢,٥٥)، التي تنص على" ملاحظة الأخطاء عند الانحراف عن معيار الأداء الجامعي "، واحتلت المرتبة الرابعة الفقرة رقم (٢١) بمتوسط بلغ (٢,٥٢)، التي تنص على" تحديد جوانب المشكلة الجامعية بدقة "، واحتلت المرتبة الخامسة الفقرة رقم (٢٢) بمتوسط بلغ (٢,٤٦)، التي تنص على" رؤية مواقف العمل داخل الكلية من عدة اتجاهات "، واحتلت المرتبة ال سادسة الفقرة رقم (٢٥) بمتوسط بلغ (٢,٤١)، التي تنص على" وضع حلول غير تقليدية للمشكلة التي تحدث داخل القسم وإخضاعها للدراسة "، واحتلت المرتبة الرابعة الفقرة رقم (٢٣) بمتوسط بلغ (٢,٣٤)، التي تنص على " تجزئة المشكلة المعقدة إلى مشكلات فر"عية

وربما يعود السبب في ذلك إلى وجود قصور في تدريب القادة التربويين بجامعة الباحة في مهارة الحساسية للمشكلات من خلال تطبيق الأسلوب العلمي في التعامل مع المشكلات، وهذا قد يعود إلى أن أغلب القادة الأكاديميين عندما تعترضهم مشكلة فإنهم يريدون إنهاء المشكلة وحلها بأسرع وقت خوفاً من زيادة حدة الصراع، وبالتالي يلجأون إلى الحل النهائي دون إتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلة.

البُعد السادس: المبادرة:

جدول (٢٣)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة بُعد المبادرة من أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٣٠	التصرف الواعي السريع في مواجهة المواقف المختلفة داخل القسم .	٢،٦٥	٠،٩١١	درجة متوسطة
٢	٢٧	المبادرة بتقديم حلول غير عادية للمشكلات التي تحدث داخل القسم.	٢،٥١	٠،٩٤٩	درجة قليلة
٣	٢٦	ممارسة جميع الأعمال الإدارية الجامعية بمبادرة ذاتية	٢،٤٦	٠،٩٤٤	درجة قليلة
٤	٣١	تحفيز أعضاء هيئة التدريس على المبادرات الفردية.	٢،٤٢	٠،٩٨٩	درجة قليلة
٥	٣٢	قيادة أعضاء هيئة التدريس نحو الإبداع.	٢،٣٥	١،٠١٣	درجة قليلة
٦	٢٨	توفير بيئة جامعية تساعد أعضاء هيئة التدريس على الإبداع.	٢،٣٤	١،٠٢٩	درجة قليلة
٧	٢٩	متابعة المشكلات التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس في الكلية	٢،٣٠	١،٠٣٢	درجة قليلة
		المتوسط العام	٢،٤٣	٠،٩٨١	درجة قليلة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات درجة ممارسة بعد الم بادرة من أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) نجد أنها تراوحت بين (٢،٦٥–٢،٣٠) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات درجة ممارسة بعد الم بادر ة (٢،٤٣)، ووفقاً

للمحك فإن درجة ممارسة بعد الم بادر ة من أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة كان بدرجة قليلة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث ما بين درجة متوسطة وقليلة.

وكانت الفقرات التي جاءت بدرجة ممارسة متوسطة فقرة واحدة، وهي الفقرة رقم (٣٠) بمتوسط بلغ (٢,٦٥)، والتي تنص علىّ التصرف الواعي السريع في مواجهة المواقف المختلفة داخل القّسم

أما الفقرات التي جاءت بدرجة ممارسة قليلة ست فقرات، وهي على النحو التالي احتلت المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٧) بمتوسط بلغ (٢,٥١)، التي تنص علىّ المبادرة بتقديم حلول غير عادية للمشكلات التي تحدث داخل القسم " ، واحتلت المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢٦) بمتوسط بلغ (٢,٤٦)، التي تنص علىّ ممارسة جميع الأعمال الإدارية الجامعية بمبادرة ذاتية "، واحتلت المرتبة الرابعة الفقرة رقم (٣١) بمتوسط بلغ (٢,٤٢)، التي تنص علىّ تحفيز أعضاء هيئة التدريس على المبادرات الفردية "، واحتلت المرتبة الخامسة الفقرة رقم (٣٢) بمتوسط بلغ (٢,٣٥)، التي تنص علىّ قيادة أعضاء هيئة التدريس نحو الإبداع "، واحتلت المرتبة السادسة الفقرة رقم (٢٨) بمتوسط بلغ (٢,٣٤)، التي تنص علىّ توفير بيئة جامعية تساعد أعضاء هيئة التدريس على الإبداع "، واحتلت المرتبة السابعة الفقرة رقم (٢٩) بمتوسط بلغ (٢,٣٠) والتي تنص علىّ متابعة المشكلات التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس في الكّلية

وربما يعود السبب في ذلك إلى وجود ضعف في مبادرة القادة الأكاديميين لتقديم أفكار إبداعية لتطوير الأداء في البيئة الجامعية، وتشجيع الأعضاء على تقديم إبداعاتهم ورعايتها، وتقديم حلول غير عادية للمشكلات التي قد يواجهها الأعضاء في تطبيق الإبداع في العملية التدريسية، وهذا قد يعود إلى سرعة وتيرة العمل داخل الأقسام مما لا يتيح الوقت الكافي للقادة الأكاديميين لتقديم إبداعاتهم،أو كثرة الأعباء الملقاة على أعضاء هيئة التدريس أو لوجود قصور في عمليات التدريب على مهارة المبادرة في تقديم الأفكار الإبداعية.

البُعد السابع: الطرافة والغرابة:

جدول (٢٤)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريةلدرجة ممارسة بُعد الطرافة والغرابة من أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٣٥	رفض السلوك الخاطئ ولو كان مقبولاً شائعاً	٢٫٧١	٠٫٩٦٩	درجة متوسطة
٢	٣٦	الميل إلى أداء الأعمال الجامعية التي فيها تحد للإمكانيات.	٢٫٤١	٠٫٩٨٤	درجة قليلة
٣	٣٣	تشجيع أفكار أعضاء هيئة التدريس وان كانت غير مألوفة.	٢٫١٨	٠٫٩٣٧	درجة قليلة
٤	٣٤	مناقشة مقترحات أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن بعدها عن أهداف العمل الجامعي	٢٫١٠	٠٫٩٤٢	درجة قليلة
		المتوسط العام	٢٫٣٥	٠٫٩٥٨	درجة قليلة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات درجة ممارسة بُعد الطرافة والغرابة من أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) نجد أنها تراوحت بين (٢٫٧١–٢٫١٠) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات درجة ممارسة بعد الطرافة والغرابة (٢٫٣٥)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة بعد الطرافة والغرابة من أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة

كان بدرجة قليلة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث ما بين درجة متوسطة وقليلة.

وكانت الفقرات التي جاءت بدرجة ممارسة متوسطة فقرة واحدة، وهي الفقرة رقم (٣٥) بمتوسط بلغ (٢,٧١)، والتي تنص على" رفض السلوك الخاطئ ولو كان مقبولاً شائعاً"

أما الفقرات التي جاءت بدرجة ممارسة قليلة ثلاث فقرات، وهي على النحو التالي احتلت المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣٦) بمتوسط بلغ (٢,٤١)، التي تنص على" الميل إلى أداء الأعمال الجامعية التي فيها تحد للإمكانيات" ، واحتلت المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣٣) بمتوسط بلغ (٢,١٨)، التي تنص على" تشجيع أفكار أعضاء هيئة التدريس وان كانت غير مألوفة "، واحتلت المرتبة الرابعة الفقرة رقم (٣٤) بمتوسط بلغ (٢,١٠)، التي تنص على" مناقشة مقترحات أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن بعدها عن أهداف العمل الجامعي" .

وربما يعود السبب في ذلك إلى استئثار بعض القادة الأكاديميين باتخاذ القرار وممارسة السلطة، وبالتالي يحجم أعضاء هيئة التدريس عن تقديم أفكارهم إذا رأوا أنها لن تلقى قبولاً لدى القيادات، أو رفض الأفكار الجديدة نتيجة التمسك بالتقليد والخوف من التغيير

وبعد أن عرض الباحث للمتوسطات الحسابية لجميع العبارات في كل بعد من أبعاد درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)، تم حساب المتوسطات الإجمالية لجميع المحاور، والجدول (٢٥) يوضح ذلك.

جدول (٢٥)

المتوسّطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين(عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)بجامعة الباحة

م	ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	البعد الأول الطلاقة	٢,٦٧	٠,٨٨٧	درجة متوسطة
٢	البعد الرابع: المثابرة.	٢,٦٢	٠,٨٥٤	درجة متوسطة
٣	البعد الثاني المرونة	٢,٥٣	٠,٩٤٣	درجة قليلة
٤	البعد الثالث الأصالة	٢,٥٢	٠,٩٤١	درجة قليلة
٥	البعد الخامس الحساسية للمشكلات	٢,٥٠	٠,٩٠٩	درجة قليلة
٦	البعد السادس المبادرة	٢,٤٣	٠,٩٨١	درجة قليلة
٧	البعد السابع الطرافة والغرابة	٢,٣٥	٠,٩٥٨	درجة قليلة
	المتوسط الإجمالي	٢,٥١	٠,٩٢٤	درجة قليلة

يتبين من الجدول السابق أن المستوى الإجمالي لدرجة ممارسة أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) كانت بدرجة قليلة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها (٢,٥١)، وكانت أعلى الأبعاد ممارسة هي بعد الطلاقة بمتوسط بلغ (٢,٦٧) وبدرجة ممارسة متوسطة، يليه بعد المثابرة بمتوسط بلغ (٢,٦٢) وبدرجة ممارسة متوسطة، بينما جاءت جميع الأبعاد الأخرى بدرجة ممارسة قليلة وهي على التوالي بعد المرونة بمتوسط بلغ (٢,٥٣)، يليه بعد الأصالة

بمتوسط بلغ (٢,٥٢)، يليه بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط بلغ (٢,٥٠)، يليه بعد المبادرة بمتوسط بلغ (٢,٤٣)، يليه بعد الطرافة والغرابة بمتوسط بلغ (٢,٣٥).

وتتفق نتيجة السؤال الأول نسبياً مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العناقرة (١٩٩٠م) ودراسة العمري (٢٠٠٢م) ،ودراسة الحقطاني ٢٠٠٢م) ودراسة امابايل (Amabile, 1998) ،ودراسة البقمي (٢٠٠٨م) التي أشارت إلى انخفاض مستوى المهارات الإبداعية لدى القادة.

بينما تختلف نتيجة السؤال الأول نسبياً مع النتائج التي توصلت إليها دراسة أبو فارس (١٩٩٠ م) ،ودراسة الرحاحلة (٢٠٠٢م) ،ودراسة القرشي (٢٠٠٥م) ودراسة العجلة (٢٠٠٩ م) التي أشارت إلى توافر خصائص القيادة الإبداعية لدى القيادات.

- **٢ نتائج السؤال الثاني وتفسيره ومناقشته**

ينص السؤال الثاني:على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) تعزى لمتغيرات الدراسة، تم استخدام اختبار (ت) (T-Test) لمتغيري الجنس ونوع الكلية، كما تم استخدام

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيرات العمل الحالي والدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة، وفيما يلي نتائج هذا السؤال

أ - الجنس:

جدول (٢٦)

نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة(عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة تبعاً لمتغير الجنس

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ذكور	٨٨,٧٥	٢١,٩٢٤	١,٦٥٧	٢٤٢	١,٥٨٣	٠,١١٥
إناث	٩٣,٧٥	٢٢,٩٢٦	٢,٧٦٠			

يُظْهِر الجّدول رقم (٢٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (١,٥٨٣)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الأكاديمية من الذكور (٨٨,٧٥)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الأكاديمية من الإناث (٩٣,٧٥).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن وجود تقارب في الممارسات للقيادة الإبداعية بين الذكور والإناث وهذا يرتبط بطبيعة المهام والواجبات المكلف بها القادة الأكاديميين والتي لا تختلف عن بعضها نظراً لأنها ترتبط بالقواعد والقرارات المحددة في إدارة الجامعة.

وتختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها

دراسة همام (١٩٩٣م) ودراسة القرشي (٢٠٠٥م) ،ودراسة الفعر (٢٠٠٦م) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

ب -العمل الحالي:

جدول (٢٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة(عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة تبعاً لمتغيرالعمل الحالي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٥٨١٤,٦٦٣	٢	٢٩٠٧,٣٣٢	٦,١٠٣	٠,٠٠٣ ❖
داخل المجموعات	١١٤٧٩٩,٤٤٧	٢٤١	٤٧٦,٣٤٦		
المجموع الكلّي	١٢٠٦١٤,١١١	٢٤٣			

* دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).

يتبيَّن من الجّدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغير العمل الحالي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٦,١٠٣)

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغير العمل الحالي ، ولصالح أيّ مستوى من المستويات الثلاثة، تمَّ إجراء المقارنات

البعديّة، حيث أُسْتُخْدِمَ اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعديّة، كما هو مُبيَّن في الجّدول رقم (٢٨)

جدول (٢٨)

نتائج المقارنات البعديّة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة(عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة تبعاً لمتغيرالعمل الحالي

العمل الحالي	المتوسط	عميد ووكيل	رئيس قسم	عضو
عميد ووكيل	٨٧,٣٢	-	-	-
رئيس قسم	٩٨,٧٢	١١,٤٠ ❖	-	١١,٣٣ ❖
عضو	٨٧,٣٩	-	-	-

* دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعديّة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغير العمل الحالي، يُلاحَظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ٠,٠٥)، لصالح الذين ع ملهم رئيس قسم على الذين عملهم عميد ووكيل وعضو

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن رؤساء الأقسام يشكلون حلقة الوصل بين القيادة العليا وبين أعضاء هيئة التدريس، كما أنهم على احتكاك مباشر بالمشكلات والقضايا اليومية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والتي تتطلب منهم توافر مهارات القيادة الإبداعية في التعامل مع مختلف القضايا والمشكلات التي قد توجد في العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الفعر (٢٠٠٦م) ودراسة همام (١٩٩٣م) و ودراسة عبدالفتاح (١٩٩٠م)التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير العمل

ج – الدرجة العلمية:

جدول (٢٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة(عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة تبعاً لمتغيرالدرجة العلمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٨٧٥,٦١١	٣	٦٢٥,٢٠٤	١,٢٦٤	٠,٢٨٧
داخل المجموعات	١١٨٧٣٨,٤٩٩	٢٤٠	٤٩٤,٧٤٤		
المجموع الكلّي	١٢٠٦١٤,١١١	٢٤٣			

يتبيَّن من الجّدول رقم (٢٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١,٢٦٤)

وربما يعود السبب في ذلك إلى أنه بالرغم من اختلاف الدرجات العلمية لأفراد عينة الدراسة إلا أنه لم تتخلف تحديدهم لدرجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية ولهذا لم تختلف استجاباتهم تبعاً لاختلاف درجاتهم العلمية.

وتختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة همام (١٩٩٣م)ودراسة القرشي (٢٠٠٥م) ،ودراسة الفعر (٢٠٠٦م) ،ودراسة العمري (٢٠٠٨م) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير الدرجة العلمية

د – عدد سنوات الخبرة:

جدول (٣٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة(عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٥٠١٢,٦٢١	٢	٢٥٠٦,٣١٠	٥,٢٢٥	٠,٠٠٦
داخل المجموعات	١١٥٦٠١,٤٩٠	٢٤١	٤٧٩,٦٧٤		
المجموع الكلّي	١٢٠٦١٤,١١١	٢٤٣			

* دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).

يتبيَّن من الجّدول رقم (٣٠) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٥,٢٢٥).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح أيّ مستوى من المستويات الثلاثة، تمَّ إجراء المقارنات البعديّة، حيث أُستُخْدِمَ اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعديّة، كما هو مُبيَّن في الجّدول رقم (٣١.)

جدول (٣١)

نتائج المقارنات البعديّةبين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة(عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	المتوسط	أقل من ٥	٥ ١٠	أكثر من ١٠
أقل من ٥ سنوات	٨٢٫٤٣	-	-	-
من ٥ أقل من ١٠	٩٠٫٠١	٧□٥٨ ❖	-	-
أكثر من ١٠سنوات	٩٣٫٩٠	١١□٤٧ ❖	-	-

* دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعديّة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، يُلاحَظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ٠٫٠٥)، لصالح الذين عدد سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات والذين عدد سنوات خبرتهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات على الذين عدد سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن ذوي الخبرة المرتفعة بحكم الخبرات التي مروا بها ،والتجارب التي مارسوها والمشكلات التي عملوا على حلها ، ومشاهداتهم لطبيعة العمل داخل الجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة القرشي (٢٠٠٥م) ودراسة الفعر (٢٠٠٦م) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

هـ - نـوع الكليـة:

جدول (٣٢)

نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة تبعاً لمتغير نوع الكلية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
علوم طبيعية	٨٨,١٨	٢١,٧٧٨	١,٧٨٤	٢٤٢	١,٧٥٢	٠,٠٨١
علوم إنسانية اجتماعية	٩٣,٢٨	٢٢,٨١١	٢,٣٤٠			

يُظْهِر الجّدول رقم (٣٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغير نوع الكلية ،حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (١,٧٥٢)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذين كليتهم علوم طبيعية (٨٨,١٨)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذين كليتهم علوم إنسانية اجتماعية (٩٣,٢٨)

وربما يعود السبب في أن جميع الكليات التي يمارسها القادة الأكاديميون بمستوى متقارب، إلى تشابه في المهام والواجبات لدى القادة الأكاديميين من حيث التخطيط والتنفيذ ومتابعة الأعمال داخل القسم.

وتختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الفعر (٢٠٠٦م) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير نوع الكلية

٣-   نتائج السؤال الثالث وتفسيره ومناقشته:

ينص السؤال الثالث على ما درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل كل بُعد من أبعاد الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس).

البعد الأول: الطلاقة:

جدول (٣٣)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الطلاقة من أبعاد الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة(عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٣	إنجاز العمل داخل الكلية بأسرع وقت وأقل جهد.	٣,٥٥	١,٠٨٩	درجة كبيرة
٢	١	توليد الأفكار المفيدة للقسم في وقت قصير.	٣,٥٣	١,٠٩٤	درجة كبيرة
٣	٢	التحدث في مناقشات أعضاء هيئة التدريس بكل ثقة.	٣,٣٦	١,٢٠١	درجة متوسطة
		المتوسط العام	٣,٤٨	١,١٢٨	درجة كبيرة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات درجة الاحتياجات التدريبية لبعد الطلاقة للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة
من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) نجد أنها تراوحت بين (٣,٥٥–٣,٣٦) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات درجة الاحتياجات التدريبية لبعد الطلاقة (٣,٤٨)، ووفقاً للمحك فإن درجة الاحتياجات التدريبية لبعد الطلاقة للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث ما بين درجة كبيرة ومتوسطة.

وكانت الفقرات التي جاءت الاحتياجات التدريبية لها بدرجة كبيرة فقرتان، وهي على النحو التالي احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (٣) بمتوسط بلغ (٣,٥٥)، والتي تنص على" إنجاز العمل داخل الكلية بأسرع وقت وأقل جهد "، واحتلت المرتبة الثانية الفقرة رقم (١) بمتوسط بلغ (٣,٥٣)، التي تنص على" توليد الأفكار المفيدة للقسم في وقت قصير ".

أما الفقرات التي جاءت الاحتياجات التدريبية لها بدرجة متوسطة فقرة واحدة، وهي الفقرة رقم (٢) بمتوسط بلغ (٣,٣٦)، والتي تنص على" التحدث في مناقشات أعضاء هيئة التدريس بكل ثقة ".

وربما يعود السبب في ذلك إلى إدراك القادة الأكاديميين بجامعة الباحة على أهمية الاحتياجات التدريبية على بُعد الطلاقة من خلال تدريبهم على كيفية إنجاز الأعمال المنوطة بهم بشكل سريع ودقيق.

البعد الثاني: المرونة

جدول (٣٤)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المرونة من أبعاد الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٦	إيجاد طرق جديدة فعَّالة لإنجاز الأنشطة الجامعية.	٣,٦٥	١,٠٦٩	درجة كبيرة
٢	٤	التعامل مع عدد كبير من البدائل في حل المشكلة داخل الكلية.	٣,٥٥	١,٠٥٥	درجة كبيرة
٣	٧	تشجيع السلوكيات المرنة من قبل أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية.	٣,٤٩	١,١٤٦	درجة كبيرة
٤	٨	إنجاز الأعمال المختلفة داخل القسم.	٣,٣١	١,٢٣٤	درجة متوسطة
٥	٥	تغيير الاستجابة بحسب الموقف الجامعي	٣,٢٥	١,١٠٠	درجة متوسطة
		المتوسط العام	٣,٤٥	١,١٢١	درجة كبيرة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات درجة الاحتياجات التدريبية لبعد المرونة للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) نجد أنها تراوحت بين (٣,٦٥–٣,٢٥) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات درجة الاحتياجات التدريبية لبعد المرونة (٣,٤٥)، ووفقاً للمحك فإن درجة الاحتياجات التدريبية لبعد المرونة للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث ما بين درجة كبيرة ومتوسطة.

وكانت الفقرات التي جاءت الاحتياجات التدريبية لها بدرجة كبيرة ثلاث فقرات، وهي الفقرة رقم (٦) بمتوسط بلغ (٣,٦٥)، والتي تنص :على " إيجاد طرق جديدة فعَّالة

لإنجاز الأنشطة الجامعية "، واحتلت المرتبة الثانية الفقرة رقم (٤) بمتوسط بلغ (٣,٥٥)، التي تنص علىّ التعامل مع عدد كبير من البدائل في حل المشكلة داخل الكلية"، واحتلت المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٧) بمتوسط بلغ (٣,٤٩)، التي تنص علىّ تشجيع السلوكيات المرنة من قبل أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية ".

أما الفقرات التي جاءت الاحتياجات التدريبية لها بدرجة متوسطة فقرتان، وهي على النحو التالي احتلت المرتبة الرابعة الفقرة رقم (٨) بمتوسط بلغ (٣,٣١)، التي تنص علىّ إنجاز الأعمال المختلفة داخل القسم"، واحتلت المرتبة الخامسة الفقرة رقم (٥) بمتوسط بلغ (٣,٢٥)، التي تنص علىّ تغيير الاستجابة بحسب الموقف الجامعي ".

وربما يعود السبب في ذلك إلى استشعار القادة الأكاديميين بجامعة الباحة لأهمية التدريب على إيجاد طرق جديدة لإنجاز الأعمال والأنشطة وكيفية التعامل مع البدائل المتاحة، والتنويع في إنجاز الأعمال .

البُعد الثالث: الأصالة:

جدول (٣٥)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الأصالة من أبعاد الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة(عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	١٣	تصميم برامج تعلميه تعليمية جامعية مبتكرة.	٣,٨٦	١,٠٤٢	درجة كبيرة
٢	١٠	الابتكار في أساليب أداء العمل الجامعي	٣,٦٥	١,٠٧٢	درجة كبيرة
٣	١٢	تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالابتعاد عن الروتين.	٣,٥١	١,١٧٤	درجة كبيرة
٤	١٤	القيام بواجبات الكلية بطريقة متميزة.	٣,٥٠	١,٠٧٥	درجة كبيرة
٥	١١	محاولة التوفيق بين أشياء متنافرة.	٣,٤٦	١,٠٩٧	درجة كبيرة
٦	٩	تقديم أفكار جديدة مميزة عن الآخرين.	٣,٤٥	١,٠٦٣	درجة كبيرة
		المتوسط العام	٣,٥٧	١,٠٨٧	درجة كبيرة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات درجة الاحتياجات التدريبية لبعد الأصالة للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) نجد أنها تراوحت بين (٣.٨٦–٣.٤٥) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات درجة الاحتياجات التدريبية لبعد الأصالة (٣.٧٥)، ووفقاً للمحك فإن درجة الاحتياجات التدريبية لبعد الأصالة للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ ارتفاع جميع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت جميع الفقرات للاحتياجات التدريبية لها بدرجة كبيرة، وهي على النحو التالي احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (١٣) بمتوسط بلغ (٣.٨٦)، التي تنص على " تصميم برامج تعلميه تعليمية جامعية مبتكرة "، واحتلت المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٠) بمتوسط بلغ (٣.٦٥)، التي تنص علىّ الابتكار في أساليب أداء العمل الجامعي "، واحتلت المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٢) بمتوسط بلغ (٣.٥١)، التي تنص على " تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالابتعاد عن الروتين "، واحتلت المرتبة ا لرابعة الفقرة رقم (١٤) بمتوسط بلغ (٣.٥٠)، التي تنص علىّ القيام بواجبات الكلية بطريقة متميزة "، واحتلت المرتبة الخامسة الفقرة رقم (١١) بمتوسط بلغ (٣.٤٦)، التي تنص على " محاولة التوفيق بين أشياء متنافرة "، واحتلت المرتبة السادسة الفقرة رقم (٩) بمتوسط بلغ (٣.٤٥)، التي تنص علىّ تقديم أفكار جديدة مميزة عن الآخّرين

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن القادة الأكاديميين بجامعة الباحة يدركون أنهم بحاجة للتدريب على عنصر الأصالة من خلال تدريبهم على تصميم البرامج التعليمية المبتكرة، وتقديم الابتكارات وتشجيع الأعضاء على إبراز ابتكارتهم في المجال التعليمي، لكي يتطور العمل التدريسي داخل أقسامهم والارتقاء بمستوى طلابهم، بالإضافة إلى شعورهم بأن التدريب على هذا يحقق لهم العديد من المهارات كالتوفيق بين المتضادات في العمل ،والقيام بالواجبات بطريقة إبداعية .

البُعد الرابع: المثابرة:

جدول (٣٦)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الم ثابرة من أبعاد الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	١٥	استخدام أسلوب حل المشكلة في التعامل مع المشكلات الجامعية .	٣,٤٨	١,٠٦٤	درجة كبيرة
٢	١٧	امتلاك القدرة على تحقيق الأهداف الجامعية المنشودة.	٣,٤٥	١,٠٧٨	درجة كبيرة
٣	١٦	التركيز والتغلب على المعوقات التي تحدث في القسم.	٣,٣٩	١,١٠٣	درجة متوسطة
٤	١٨	تكرار المحاولة بطرق مختلفة حتى تتحقق الأهداف الجامعية.	٣,٣٧	١,٠٦٠	درجة متوسطة
		المتوسط العام	٣,٤٢	١,٠٧٦	درجة كبيرة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات درجة الاحتياجات التدريبية لبعد المثابرة للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) نجد أنها تراوحت بين (٣,٤٨-٣,٣٧) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات درجة الاحتياجات التدريبية لبعد المثابرة (٣,٤٢)، ووفقاً للمحك فإن درجة الاحتياجات التدريبية لبعد المثابرة للقيادة الإبداعية

لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة كان بدرجة كبيرة ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث ما بين درجة كبيرة ومتوسطة.

وكانت الفقرات التي جاءت الاحتياجات التدريبية لها بدرجة كبيرة فقرتين، وهي على النحو التالي احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (١٥) بمتوسط بلغ (٣,٤٨)، التي تنص علىّ استخدام أسلوب حل المشكلة في التعامل مع المشكلات الجامعية "، واحتلت المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٧) بمتوسط بلغ (٣,٤٥)، التي تنص على " امتلاك القدرة على تحقيق الأهداف الجامعية المنشّودة

أما الفقرات التي جاءت الاحتياجات التدريبية لها بدرجة متوسطة فقرتان، وهي على النحو التالي احتلت المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٦) بمتوسط بلغ (٣,٣٩)، التي تنص علىّ التركيز والتغلب على المعوقات التي تحدث في القسم "، واحتلت المرتبة الرابعة الفقرة رقم (١٨) بمتوسط بلغ (٣,٣٧) التي تنص علىّ تكرار المحاولة بطرق مختلفة حتى تتحقق الأهداف الجاّمعية

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن القيادات الإدارية يستشعرون أهمية التدريب على أسلوب حل المشكلات باعتباره أسلوب علمي يوفر لهم الوقت ويتيح لهم التعامل مع مختلف المشكلات التي قد توجد في محيط العمل، كما أنهم بحاجة للتدريب على كيفية التركيز على التخطيط والتنفيذ والمتابعة للأهداف المبتغى تحقيقها .

البُعد الخامس: الحساسية للمشكلات:

جدول (٣٧)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الحساسية للمشكلات من أبعاد الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء وكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٢٥	وضع حلول غير تقليدية للمشكلة التي تحدث داخل القسم وإخضاعها للدراسة.	٣,٦٤	١,٠٨٩	درجة كبيرة
٢	٢١	تحديد جوانب المشكلة الجامعية بدقة .	٣,٥٦	١,٠٢٧	درجة كبيرة
٣	٢٠	ملاحظة الأخطاء عند الإنحراف عن معيار الأداء الجامعي	٣,٤٩	١,٠٥٢	درجة كبيرة
٤	٢٢	رؤية مواقف العمل داخل الكلية من عدة اتجاهات.	٣,٤٨	١,٠٢٨	درجة كبيرة
٥	٢٤	تصنيف المشكلات حسب أولويتها بالنسبة للعمل الجامعي.	٣,٤٦	١,٠٥١	درجة كبيرة
٦	١٩	الوعي بأبعاد المشكلة الجامعية منذ بدايتها.	٣,٤٤	١,٠٤٢	درجة كبيرة
٧	٢٣	تجزئة المشكلة المعقدة إلى مشكلات فرعية.	٣,٤٣	١,٠٢٦	درجة كبيرة
		المتوسط العام	٣,٥٠	١,٠٤٥	درجة كبيرة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات درجة الاحتياجات التدريبية لبُعد الحساسية للمشكلات للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء وكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) نجد أنها تراوحت بين(٦□٣-٤٣□٣) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات درجة الاحتياجات التدريبية لبعد الحساسية للمشكلات (٥□٣)، ووفقاً للمحك فإن درجة الاحتياجات التدريبية لبعد

الحساسية للمشكلات للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ ارتفاع جميع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت جميع الفقرات للاحتياجات التدريبية لها بدرجة كبيرة، وهي على النحو التالي احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (٢٥) بمتوسط بلغ (٣,٦٤)، التي تنص على " وضع حلول غير تقليدية للمشكلة التي تحدث داخل القسم وإخضاعها للدراسة"، و احتلت المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢١) بمتوسط بلغ (٣,٥٦)، التي تنص علىّ تحديد جوانب المشكلة الجامعية بدقة " ، واحتلت المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢٠) بمتوسط بلغ (٣,٤٩)، التي تنص علىّ ملاحظة الأخطاء عند الإنحراف عن معيار الأداء الجامعي "، واحتلت المرتبة الرابعة الفقرة رقم (٢٢) بمتوسط بلغ (٣,٤٨)، التي تنص على " رؤية مواقف العمل داخل الكلية من عدة اتجاهات"، واحتلت المرتبة الخامسة الفقرة رقم (٢٤) بمتوسط بلغ (٣,٤٦)، التي تنص علىّ تصنيف المشكلات حسب أولويتها بالنسبة للعمل الجامعي"، واحتلت المرتبة ال سادسة الفقرة رقم (١٩) بمتوسط بلغ (٣,٤٤)، التي تنص علىّ الوعي بأبعاد المشكلة الجامعية منذ بدايتها "، واحتلت المرتبة السابعة الفقرة رقم (٢٣) بمتوسط بلغ (٣,٤٣)، التي تنص علىّ تجزئة المشكلة المعقدة إلى مشكلات فرّعية

وربما يعود السبب في ذلك إلى أهمية الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالحساسية للمشكلات،وتصنيف المشكلات تبعاً لدرجة أهميتها،وكيفية التعامل مع المشكلة وملاحظة ومتابعة الأداء ودرجة الالتزام بالمعايير المطلوبة في الأداء الجامعي.

البُعد السادس: المبادرة:

جدول (٣٨)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد المبادرة من أبعاد الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة(عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٢٨	توفير بيئة جامعية تساعد أعضاء هيئة التدريس على الإبداع.	٣,٦٧	١,٠٩٦	درجة كبيرة
٢	٣٢	قيادة أعضاء هيئة التدريس نحو الإبداع.	٣,٦٦	١,١١٣	درجة كبيرة
٣	٢٩	متابعة المشكلات التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس في الكلية	٣,٥٩	١,١٤٣	درجة كبيرة
٤	٢٧	المبادرة بتقديم حلول غير عادية للمشكلات التي تحدث داخل القسم.	٣,٤٦	١,٠٦٢	درجة كبيرة
٥	٣١	تحفيز أعضاء هيئة التدريس على المبادرات الفردية.	٣,٤٥	١,١٤١	درجة كبيرة
٦	٣٠	التصرف الواعي السريع في مواجهة المواقف المختلفة داخل القسم .	٣,٤٢	١,١٦٨	درجة كبيرة
٧	٢٦	ممارسة جميع الأعمال الإدارية الجامعية بمبادرة ذاتيه.	٣,٣٤	١,٠٣٢	درجة متوسطة
		المتوسط العام	٣,٥١	١,١٠٨	درجة كبيرة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات درجة الاحتياجات التدريبية لبعد المبادرة للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) نجدأنها تراوحت بين (٦٧□٣-٣٤□٣) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات درجة الاحتياجات التدريبية لبعد المبادرة

(٣.٥١)، ووفقاً للمحك فإن درجة الاحتياجات التدريبية لبعد المبادرة للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث ما بين درجة كبيرة ومتوسطة

وكانت الفقرات التي جاءت الاحتياجات التدريبية لها بدرجة كبيرة ست فقرات، وهي على النحو التالي: احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (٢٨) بمتوسط بلغ (٣.٦٧)، التي تنص علىّ توفير بيئة جامعية تساعد أعضاء هيئة التدريس على الإبداع "، واحتلت المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣٢) بمتوسط بلغ (٣.٦٦)، التي تنص علىّ قيادة أعضاء هيئة التدريس نحو الإبداع "، واحتلت المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢٩) بمتوسط بلغ (٣.٥٩)، التي تنص علىّ متابعة المشكلات التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس في الكلية "، واحتلت المرتبة الرابعة الفقرة رقم (٢٧) بمتوسط بلغ (٣.٤٦)، التي تنص على "المبادرة بتقديم حلول غير عادية للمشكلات التي تحدث داخل القسم "، واحتلت المرتبة الخامسة الفقرة رقم (٣١) بمتوسط بلغ (٣.٤٥)، التي تنص علىّ تحفيز أعضاء هيئة التدريس على المبادرات الفردية "، واحتلت المرتبة السادسة الفقرة رقم (٣٠) بمتوسط بلغ (٣.٤٢)، التي تنص علىّ التصرف الواعي السريع في مواجهة المواقف المختلفة داخل القسم ".

أما الفقرات التي جاءت الاحتياجات التدريبية لها بدرجة متوسطة فقرة واحدة، وهي الفقرة رقم (٢٦) بمتوسط بلغ (٣.٣٤)، التي تنص علىّ ممارسة جميع الأعمال الإدارية الجامعية بمبادرة ذّاتيه

وربما يعود السبب في ذلك إلى أهمية التدريب على عنصر المبادرة، والذي لابد من توافره في القيادات الأكاديمية، لكي يكونوا قدوة لغيرهم من الأعضاء، حيث يشعر القادة الأكاديميون بضرورة التدريب على الجوانب المتعلقة بكيفية التصرف السليم في مختلف الظروف والمواقف وتقديم الحلول السريعة للمشكلات التي قد تظهر داخل القسم.

البُعد السابع: الطرافة والغرابة:

جدول (٣٩)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الطرافة والغرابة من أبعاد الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٣٣	تشجيع أفكار أعضاء هيئة التدريس وان كانت غير مألوفة.	٣,٥٢	١,٠٤٤	درجة كبيرة
٢	٣٦	الميل إلى أداء الأعمال الجامعية التي فيها تحد للإمكانيات.	٣,٤٣	١,٠٨٨	درجة كبيرة
٣	٣٥	رفض السلوك الخاطئ ولو كان مقبولاً شائعاً	٣,٣٢	١,١٩٢	درجة متوسطة
٤	٣٤	مناقشة مقترحات أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن بعدها عن أهداف العمل الجامعي	٣,٣١	١,٠٩٦	درجة متوسطة
		المتوسط العام	٣,٤٠	١,١٠٥	درجة كبيرة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات درجة الاحتياجات التدريبية لبعد الطرافة والغرابة للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) نجد أنها تراوحت بين (٣,٥٢–٣,٣١) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات درجة الاحتياجات التدريبية لبعد الطرافة والغرابة (٣,٤٠)، ووفقاً للمحك فإن درجة الاحتياجات التدريبية لبعد الطرافة والغرابة للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث ما بين درجة كبيرة ومتوسطة.

وكانت الفقرات التي جاءت الاحتياجات التدريبية لها بدرجة كبيرة فقرتين، وهي على النحو التالي احتلت المرتبة الأ ولى الفقرة رقم (٣٣) بمتوسط بلغ (٣،٥٢)، التي تنص علىّ تشجيع أفكار أعضاء هيئة التدريس وان كانت غير مألوفة"، واحتلت المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣٦) بمتوسط بلغ (٣،٤٣)، التي تنص علىّ الميل إلى أداء الأعمال الجامعية التي فيها تحد للإمكانياتّ .

أما الفقرات التي جاءت الاحتياجات التدريبية لها بدرجة متوسطة فقرتان، وهي على النحو التالي احتلت المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣٥) بمتوسط بلغ (٣،٣٢)، التي تنص علىّ رفض السلوك الخاطئ ولو كان مقبولاً شائعاً "، واحتلت المرتبة الرابعة الفقرة رقم (٣٤) بمتوسط بلغ (٣،٣١)، التي تنص علىّ مناقشة مقترحات أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن بعدها عن أهداف العمل الجامعيّ .

وربما يعود السبب في ذلك إلى استشعار القادة الأكاديميين بجامعة الباحة لأهمية التدريب على عنصر الطرافة والغرابة،وكيفية التعامل مع القضايا والأفكار غير المألوفة ومناقشتها واتخاذ قرارات بشأنها، وكذلك التدريب على كيفية التعامل مع الظواهر السلوكية الخاطئة،واتخاذ موقف حازم تجاهها.

وبعد أن عرض الباحث للمتوسطات الحسابية لجميع العبارات في كل بعد من أبعاد درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)، تم حساب المتوسطات الإجمالية لجميع المحاور، والجدول (٤٠) يوضح ذلك.

جدول (٤٠)

المتوسّطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لدرجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين(عمداء ،ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) بجامعة الباحة

م	ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	البعد الثالث الأصالة	٣,٥٧	١,٠٨٧	درجة كبيرة
٢	البعد السادس المبادرة	٣,٥١	١,١٠٨	درجة كبيرة
٣	البعد الخامس الحساسية للمشكلات	٣,٥٠	١,٠٤٥	درجة كبيرة
٤	البعد الأول الطلاقة	٣,٤٨	١,١٢٨	درجة كبيرة
٥	البعد الثاني المرونة	٣,٤٥	١,١٢١	درجة كبيرة
٦	البعد الرابع: المثابرة	٣,٤٢	١,٠٧٦	درجة كبيرة
٧	البعد السابع الطرافة والغرابة	٣,٤٠	١,١٠٥	درجة كبيرة
	المتوسط الإجمالي	٣,٤٨	١,٠٩٦	درجة كبيرة

يتبين من الجدول السابق أن المستوى الإجمالي لدرجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها (٣,٤٨)، وكانت أعلى الأبعاد احتياجاً للتدريب عليها هي بعد الأصالة بمتوسط بلغ (٣,٥٧) وبدرجة كبيرة، يليه بعد المبادرة بمتوسط بلغ (٣,٥١) وبدرجة كبيرة، يليه بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط بلغ (٣,٥٠)، يليه بعد الطلاقة بمتوسط بلغ (٣,٤٨)، يليه بعد المرونة بمتوسط بلغ (٣,٤٥)، يليه بعد المثابرة بمتوسط بلغ (٣,٤٢)، يليه بعد الطرافة والغرابة بمتوسط بلغ (٣,٤٠).

وتتفق نتيجة السؤال الثاني نسبياً مع النتائج التي توصلت إليها دراسة عبد الفتاح (١٩٩٠م) ،ودراسة الشريدة (١٩٩٤م) ،ودراسة التمام (١٩٩٥م) ،ودراسة المنيع (١٩٩٥م) ودراسة الخديدي (١٩٩٩م) ،ودراسة العمري (٢٠٠٢م)، ودراسة الفعر (٢٠٠٦م)

ودراسة طويقات (٢٠٠٧م) ،ودراسة البقمي (٢٠٠٨م) ،ودراسة العمري (٢٠٠٨م)،ودراسة تسور (Tesor,1991) التي أشارت إلى أهمية الاحتياجات التدريبية للقادة وأن هناك حاجة ماسة لتدريبهم على المهارات الإبداعية.

- ٤ <u>نتائج السؤال الرابع وتفسيره ومناقشته:</u>

ينص السؤال الرابع:على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) حول درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) تعزى لمتغيرات الدراسة، تم استخدام اختبار (ت) (T-Test) لمتغيري الجنس ونوع الكلية، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيرات العمل الحالي والدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة، وفيما يلي نتائج هذا السؤال

أ -الجنس:

جدول (٤١)

نتائج اختبار (ت) للفروقبين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)حول درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحةتبعاً لمتغيرالجنس

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ذكور	١٢٥,٨١	٢٨,٦١٤	٢,١٦٣	٢٤٢	٠,٣٠٥	٠,٧٦٠
إناث	١٢٤,٥٥	٢٩,٦٤٢	٣,٥٦٨			

يُظْهِر الجّدول رقم (٤١) أنه لا توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (٠,٣٠٥)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الأكاديمية من الذكور (١٢٥,٨١)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للقيادات الأكاديمية من الإناث (١٢٤,٥٥)

وربما يعود السبب في ذلك إلى إدراك القادة الأكاديميين على اختلاف جنسهم من ذكور وإناث على أهمية الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية ولذلك لم تتباين استجاباتهم تبعاً لاختلاف جنسهم.

وتختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة همام (١٩٩٣م) ودراسة الرحاحلة (٢٠٠٢م) ودراسة القرشي (٢٠٠٥م) ،ودراسة الفعر (٢٠٠٦م) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

ب- العمل الحالي:

جدول (٤٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة(عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)حول درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة تبعاً لمتغيرالعمل الحالي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٥٢٨,٤١٢	٢	٢٦٤,٢٠٦	٠,٣١٦	٠,٧٣٠
داخل المجموعات	٢٠١٧٥٩,٩٩٨	٢٤١	٨٣٧,١٧٨		
المجموع الكلّي	٢٠٢٢٨٨,٤١٠	٢٤٣			

يتبيَّن من الجّدول رقم (٤٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات

التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغير العمل الحالي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٠,٣١٦)

وربما يعود السبب في ذلك على استشعار جميع المراتب العلمية للقيادات الأكاديمية لأهمية الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية ودورها في تجديد العمل وتطويره وتحسينه.

وتختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة همام (١٩٩٣م) ،التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير العمل

ج -الدرجة العلمية:

جدول (٤٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة(عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)حول درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢٢٥٥,٨٢٤	٣	٧٥١,٩٤١	٠,٩٠٢	٠,٤٤١
داخل المجموعات	٢٠٠٠٣٢,٥٨٦	٢٤٠	٨٣٣,٤٦٩		
المجموع الكلّي	٢٠٢٢٨٨,٤١٠	٢٤٣			

يتبيَّن من الجّدول رقم (٤٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٠,٩٠٢)

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن جميع القادة الأكاديميين بحاجة للتدريب على المهارات الإبداعية على اختلاف درجاتهم العلمية، وهم يشعرون بأهميتها في مجال العمل

القيادي، لما لها من دور في توفير الوقت والجهد ، وسرعة التعامل مع المشكلات والقضايا التي قد توجد في العمل، ولهذا لم تتباين استجاباتهم تبعاً لاختلاف درجاتهم العلمية.

وتختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة همام(١٩٩٣م)،ودراسة القرشي (٢٠٠٥م)،ودراسة الفعر (٢٠٠٦م)،ودراسة العمري (٢٠٠٨م) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير الدرجة العلمية

د- عدد سنوات الخبرة:

جدول (٤٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة(عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)حول درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢٥٤٤,٧٦٢	٢	١٢٧٢,٣٨١	١,٥٣٥	٠,٢١٨
داخل المجموعات	١٩٩٧٤٣,٦٤٨	٢٤١	٨٢٨,٨١٢		
المجموع الكلّي	٢٠٢٢٨٨,٤١٠	٢٤٣			

يتبيَّن من الجّدول رقم (٤٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١,٥٣٥).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أنه بالرغم من اختلاف مستوى الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة إلا أنهم يدركون أهمية الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية، ولهذا لم تتباين استجاباتهم تبعاً لاختلاف مستويات الخبرة لديهم.

وتختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة القرشي (٢٠٠٥م) ودراسة الفعر (٢٠٠٦م) دراسة العمري (٢٠٠٨م)التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

هـ - نوع الكلية:

جدول (٤٥)

نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة(عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس)حول درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة تبعاً لمتغيرنوع الكلية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
علوم طبيعية	١٢٢,٢٢	٢٩,٠٩٥	٢,٣٨٤	٢٤٢	٢,٢٢٨	٠,٠٢٧ ❖
علوم إنسانية اجتماعية	١٣٠,٥٢	٢٧,٨٧٠	٢,٨٥٩			

* دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).

يُظْهِر الجدّول رقم(٤٥) أنه توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغير نوع الكلية، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (٢,٢٢٨)، وكانت الفروق تميل لصالح الذين كليتهم علوم إنسانية اجتماعية على الذين كليتهم علوم طبيعية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذين كليتهم علوم إنسانية اجتماعية (١٣٠,٥٢)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذين كليتهم علوم طبيعية (١,٢٢,٢٢)

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن ارتباط الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية بكليات العلوم الإنسانية الاجتماعية أكثر من ارتباطها بكليات العلوم الطبيعية، ولذلك فإن أفراد عينة الدراسة من كليات العلوم الإنسانية الاجتماعية لديهم معرفة أكثر بطبيعة الاحتياجات التدريبية، ولهذا اختلفت استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف لنوع الكلية.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الفعر (٢٠٠٦م)، التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير نوع الكلية.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

ملخص نتائج و التوصيات

تناول الباحث في هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت إليها دراسته الحالية والتي هي بعنوان" درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة" والتي هدفت إلى التعرّف على درج ات الممارسة العملية و الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) حول درجة الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة تُعزى لاختلاف متغيرات الجنس والعمل الحالي والدرجة العلمية و عدد سنوات الخبرة، ونوع الكلية وقام الباحث بتقديم بعض التوصيات والمقترحات.

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

يعرض الباحث فيما يلي ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة أظهرت النتائج :

١ -أن المستوى الإجمالي لدرجة ممارسة أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) كانت بدرجة قليلة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها (٢,٥١)، وكانت أعلى الأبعاد ممارسة هي بعد الطلاقة

بمتوسط بلغ (٢,٦٧) وبدرجة ممارسة متوسطة، يليه بعد المثابرة بمتوسط بلغ (٢,٦٢) وبدرجة ممارسة متوسطة، بينما جاءت جميع الأبعاد الأخرى بدرجة ممارسة قليلة وهي على التوالي بعد المرونة بمتوسط بلغ (٢,٥٣)، يليه بعد الأصالة بمتوسط بلغ (٢,٥٢)، يليه بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط بلغ (٢,٥٠)، يليه بعد المبادرة بمتوسط بلغ (٢,٤٣)، يليه بعد الطرافة والغرابة بمتوسط بلغ (٢,٣٥).

٢ -لا توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، نوع الكلية).

٣ -توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغير العمل الحالي ، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٦,١٠٣). وكانت الفروق لصالح الذين ع ملهم رئيس قسم على الذين عملهم عميد ووكيل وعضو

٤ -توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٥,٢٢٥). وكانت الفروق لصالح الذين عدد

سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات والذين عدد سنوات خبرتهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات على الذين عدد سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات

٥ -أن المستوى الإجمالي لدرجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة (عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) كانت بدرجة كبيرة ، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها (٣،٤٨)، وكانت أعلى الأبعاد احتياجاً للتدريب عليها هي بعد الأ صالة بمتوسط بلغ (٣،٥٧) وبدرجة كبيرة ، يليه بعد المبادرة بمتوسط بلغ (٣،٥١) وبدرجة كبيرة ، يليه بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط بلغ (٣،٥٠)، يليه بعد الطلاقة بمتوسط بلغ (٣،٤٨)، يليه بعد المرونة بمتوسط بلغ (٣،٤٥)، يليه بعد المثابرة بمتوسط بلغ (٣،٤٢)، يليه بعد الطرافة والغرابة بمتوسط بلغ (٣،٤٠).

٦ -لا توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ٠،٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة
(عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغير ات (الجنس، العمل الحالي الدرجة العلمية ، عدد سنوات الخبرة).

٧ -توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ٠،٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة
(عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ،وأعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغير نوع الكلية ، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (٢،٢٢٨) وكانت الفروق تميل لصالح كليات العلوم الإنسانية الاجتماعية على كليات العلوم الطبيعية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكليات العلوم الإنسانية الاجتماعية (١٣٠،٥٢)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لكليات العلوم الطبيعية (١٢٢،٢٢)

ثانياً: التوصيات والمقترحات:

١ -التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يورد الباحث عدداً من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تفعيل المارسة العملية للقيادة الإبداعية للقيادات الأكاديمية بجامعة الباحة، وهي كما يلي:

١ -ضرورة زيادة وعي القادة الأكاديميين بجامعة الباحة بأهمية الممارسة العملية للقيادة الإبداعية من خلال القيام بعقد ندوات توضح أهمية امتلاك المهارات الإبداعية للقادة الأكاديميين وأهميتها في تطوير الأداء الإداري بالجامعة.

٢ -ضرورة تلبية الاحتياجات ا لتدريبية للقيادات الأكاديمية بجامعة الباحة في مجال القيادة الإبداعية على أن تنطلق الخطة من الاحتياجات التدريبية المهمة التي تؤهلهم لتولي المناصب القيادية في أقسامهم.

٣ -ضرورة إعداد برامج تدريبية تُسهم في امتلاك القادة الأكاديميين بجامعة الباحة سمات القيادة الإبداعية ؛ وفق نتائج متوسطات الدراسة على أن تكون وفق الأبعاد التالية الطرافة والغرابة،والمبادرة ،والحساسية للمشكلات ،والمرونة.

٤ -ضرورة العمل على وضع برامج تدريبية لتدريب القادة الأكاديميين على ممارسة القيادة الإبداعية،وخاصةً من كان عدد سنوات خبرته أقل من ٥ سنوات.

٥ -قيام الجهات المسئولة عن عملية التدريب بجامعة الباحة بتوعية القادة الأكاديميين بجامعة الباحة بأهمية التدريب للقيادة الإبداعية،وخاصةً كليات العلوم الطبيعية.

٣ -المقترحات :

لمَّا كان ميدان البحث يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذه الدراسة ، وسعياً إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصّلة فإنَّ الباحث يقترح ما يلي:

١ -دراسة علمية مشابهه للدراسة الحالية ولكن بإستخدام أدوات مختلفة لجمع البيانات وعينات مختلفة أيضاً.

٢ -توجيه طلبة الدراسات العليا في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي في الجامعات السعودية ، لإجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية حول واقع الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية في التعليم العالي بما يتفق مع الاتجاهات المعاصرة.

٣ -تطبيق أداة البحث الحالية على الجامعات السعودية في مناطق أخرى من المملكة العربية السعودية

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع العربية :

١ -أبو النصر مدحت (٢٠٠٩م) **مراحل العملية التدريبية** ،المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة جمهورية مصر العربية .

٢ -أبو النصر مدحت (٢٠٠٩ م)**قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة** ،المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة جمهورية مصر العربية .

٣ -أبو عايد محمود محمد (٢٠٠٦م) **اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة** دار الأمل للنشر الأردن .

٤ -أبو فارس ، محمود عوده (١٩٩٠م) "**الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنيّة** . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية عمان ، الأردن .

٥ -أيوب ناديا حبيب(٢٠٠٠م)"**العوامل المؤثرة على السلوك الإداري ألابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية" مجلة الإدارة العامة (٤٠ - ١) معهد الإدارة ،الرياض المملكة العربية السعودية.**

٦ -باعمر حفيظ الدهان(٢٠٠٧م)"**المهارات الإبداعية للقائد الإداري وأثرها على أداء العاملين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان"** . رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مؤته الأردن

٧ -البقمي، محمد عبدالله(٢٠٠٨م)"**الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية** (دراسة تطبيقية على ضباط جوازات منطقة مكة المكرمة)" رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية ،جامعة أم القرى .

٨ -البكر جواهر راشد (٢٠٠٥ م) "**تصميم برنامج تدريبي لمشرفات الإدارة المدرسية في مدينة الرياض في ضوء حاجاتهن" المهنية** رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة الملك سعود.

٩ -تميك ، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (٢٠٠٤م)**التفكير الإبداعي** ،سلسلة التنمية الإدارية الذاتية ،منهج الإدارة العليا القاهرة .

١٠ -تميك ، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (٢٠٠٧م)**التميز الإداري والفاعلية القيادية** القاهرة ، جمهورية مصر العربية.

١١ -بيمك، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (٢٠٠٤م)**الخبرات القيادية**، القاهرة.

١٢ -التمام ، عبدالله على (١٩٩٥م)"**الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف** "، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية ، جامعة أم القرى.

١٣ -توفيق ، عبدالرحمن (٢٠٠٦م)**تحديد الاحتياجات التدريبية** ،مركز الخبرات المهنية "بيمك" ،القاهرة .

١٤ -جروان فتحي عبد الرحمن (٢٠٠٢م) **الإبداع (مفهومه – معاييره – مكوناته – نظرياته-خصائصه –مراحله –قياسه تدريبه)** ،دار الفكر للطباعة والنشر عمان الأردن .

١٥ -الجوسي ، محمد رسلان و جاد الله جميلة(٢٠٠٨م) **الإدارة علم وتطبيق** ،دار المسيرة للتوزيع والنشر، عمان الأردن.

١٦ -الحربي، محمد محمد(٢٠٠٨م)"**الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية نموذج مقترح** " كلية التربية جامعة الملك سعود.

١٧ -الحربي، قاسم بن عائل (٢٠٠٨م)**القيادة التربوية الحديثة** الجنادرية للنشر والتوزيع، الرياض السعودية.

١٨ -حريم ، حسن(٢٠٠٦ م)**مبادئ الإدارة الحديثة** دار الحامد عمان الأردن .

١٩ -الحسينية ، سليم إبراهيم (٢٠٠٩م) **الإدارة بالإبداع ـ نحو بناء منهج نظمي ـ** دمشق ، سوريا.

٢٠ -الخديدي، سعود حامد(١٩٩٩م)"**أساليب تدريب القيادات التربوية ومدى تحقيقها أهداف الدورات التدريبية في الجامعات والكليات** " . رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية ، جامعة أم القرى.

٢١ -الخطيب ،أحمد والخطيب رداح(٢٠٠٦م)**التدريب الفعال** عالم الكتب الحديثة ، الأردن

٢٢ -الخطيب، احمد ومعايعة، محمود (٢٠٠٦م)**الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة** عالم الكتب الحديث إربد الأردن

٢٣ -خير الله جمال(٢٠٠٩م) **الإبداع الإداري** دار أسامة للنشر عمان الأردن.

٢٤ -الدندني، احمد عبد العزيز(٢٠٠٥م)"**الحاجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض** " . رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة الملك سعود.

٢٥ -الدهان ،(اميمة ؛ زياد رمضان ؛ فؤاد الشيخ سالم ؛ محسن مخامرة)(١٩٩٢م) .**المفاهيم الإدارية الحديثة** مركز الكتب الإدارية ط٤ الأردن .

٢٦ -الرحاحلة، سامي(٢٠٠٢م) "**إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادات الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومّية.** رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ،عمان ، الأردن

٢٧ -الرحيلي ،عتيق الله بن دخيل الله (١٩٨٧م) "ا**لممارسات الوظيفية لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنوّرة** .دراسة ميدانية ،جامعة الملك عبدالعزيز .

٢٨ -رضا ،هاشم حمدي(٢٠١٠م)**إدارة التحول والقيادة الفاعلة.** دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان الأردن.

٢٩ -الروقي، مطلق بن مقعد(٢٠٠٦م)"**الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في مدينة الرياض** " . رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة الملك سعود.

٣٠ -الزهراني ، مسفر سعيد(٢٠٠٣م)**إستراتيجية الكشف عن الموهوبين والمبدعين ورعايتهم بين الأصالة والمعاصرة** . دار طيبة الخضراء للنشر مكة المكرمة المملكة العربية السعودية.

٣١ -السرور ، ناديا هايل(٢٠٠٢م)**مقدمة في الإبداع** . ط١ ، عمان دار وائل للنشرالأردن

٣٢ -السكارنة بلال خلف (٢٠٠٩م) **التدريب الإداري** . دار وائل للنشر عمان الأردن

٣٣ -السكارنة ،بلال خلف(٢٠١٠م)**القيادة الإدارية الفعالة** . دار المسيرة للنشر عمان الأردن .

٣٤ -الشريدة ،هيام نجيب (١٩٩٤م)**الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك**، مجلة الدراسات التربوية ،جامعة اليرموك، الأردن.

٣٥ -الشيخلي، عبد القادر(٢٠٠٣م) **القائد الإداري المبدع** . المؤتمر السنوي الرابع للإدارة ،القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي دمشق الجمهورية العربية السورية.

٣٦ -الصيرفي ، محمد عبدالفتاح (٢٠٠٩م)**التدريب الإداري** ،دار المنهاج للتوزيع والنشر، عمان ،الأردن.

٣٧ -الطعامنه، محمد ويونس، طارق (٢٠٠٦ م)**التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)** ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة جمهورية مصر العربية .

٣٨ -الطعاني ،حسن احمد(٢٠٠٢م)**التدريب(مفهومه-فعالياته-بناء البرامج التدريبية)** دار الشروق للتوزيع والنشر ،عمان الأردن .

٣٩ -الطعاني ،حسن احمد(٢٠٠٧م)**التدريب الإداري المعاصر**. دار المسير للتوزيع والنشر ،عمان الأردن .

٤٠ -طويقات ،مشهور محمد(٢٠٠٧م)"**تطوير برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة** ،" رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة عمان الأردن

٤١ -عابدين ، محمد عبد القادر(٢٠٠١م)**الإدارة المدرسية الحديثة** . ط١ ،دار الشرق عمان

٤٢ -عامر عبدالرؤوف طارق(٢٠٠٥م) **الإبداع** الدار العالمية للنشر القاهرة مصر.

٤٣ -العامري، عبد الله محمد(٢٠٠٧ م)"**الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية للبنين والبنات بمحافظة بيشة وفق نظرية الخط المستمر وعلاقتها بإدارة التغيير**" رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.

٤٤ -عبد الحميد ، محمد (٢٠٠٥م) **أساليب البحث العلمي**، القاهرة، عالم الكتب.

٤٥ -عبد السميع، مصطفى محمد(٢٠٠٣م)"**التكامل بين التعليم العالي والتعليم قبل العالي، تنمية الإبداع والابتكار** "بحث مقدم إلى المؤتمر التاسع للوزراء المسئولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، دمشق ١٥- ١٨ كانون أول.

٤٦ -عبد الفتاح نيل عبد الحافظ(١٩٩٠م)**الإطار العام لتنمية القيادات الإدارية في منظور علمي .الإداري معهد الإدارة السنة ١٢ العدد ٤٣ ،مسقط سلطنة عمان.**

٤٧ -العبودي، محسن(١٩٨٤م)**الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية** . دار النهضة العربية القاهرة مصر

٤٨ -العجلة ،توفيق عطية(٢٠٠٩م)"**الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة** " ،" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة ،فلسطين .

٤٩ -العزاوي، نجم(٢٠٠٩ م)**جودة التدريب الإداري** . دار اليازوري العالمية للنشر ،عمان الأردن .

٥٠ -العساف ، عبدالمعطي(١٩٩٥م)**مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة.الإداري،السنة السابعة عشر ،العدد٦٢ معهد الإدارة العامة مسقط عمان.**

٥١ -العمري ،ذياب عبدالرحمن(٢٠٠٨م)"**الحاجات التدريبية الإدارية والفنية لمديري مدارس التعليم العام في ظل الاتجاهات الإدارية المعاصرة**" . رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية ،جامعة أم القرى

٥٢ -العمري، صالح(٢٠٠٢م)"**إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن** رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد

٥٣ -العناقرة، فاطمة(١٩٩٠م)"**المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون** " رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك الأردن

٥٤ -العياصرة ،احمد(١٩٩٨م)**القيادة الإبداعية** مركز التدريب التربوي ،وزارة التربية والتعليم الأردن .

٥٥ -الفاعوري رفعت عبد الحليم(٢٠٠٥ م).**إدارة الإبداع التنظيمي** المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة جمهورية مصر العربية

٥٦ -الفردوس، عبدالحميد (٢٠٠٥م) **المهارات القيادية التفاعلية** ،سلسلة الإدارة الحديثة القاهرة .

٥٧ -الفعر، محمد أحمد(٢٠٠٦م)"**الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف** "،كلية التربية جامعة الطائف.

٥٨ -الفياض محمود احمد(١٩٩٥م)"**اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية باستخدام نظرية الشبكة الإدارية**" . رسالة ماجستير غير منشورة عمان الأردن

٥٩ -القحطاني، سعيد(٢٠٠٢م)**المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية** المجلد(١٤)، مجلة جامعة الملك سعود ،الرياض .

٦٠ -القرشي،ليلى حسن(٢٠٠٥م)."**القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية** رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية جامعة أم القرى

٦١ -قنديل علاء محمد سيد (٢٠١٠م) **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار** دار الفكر للنشر عمان الأردن.

٦٢ -كمال مروان(١٩٩٩م)**رؤى مستقبلية للتعليم العالي . الثقافية العدد ٤٧ وكالة التوزيع الأردنية.**

٦٣ -كنعان نواف،(٢٠٠٢م). **القيادة الإدارية** دار الثقافة للنشر عمان الأردن.

٦٤ -المخلافي ، محمد سرحان (٢٠٠٩م) **القيادة الفاعلة وإدارة التغيير** دار حنين للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن

٦٥ -مرسي ، محمد منير(١٩٩٣م)**الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**. دار عالم الكتب القاهرة مصر.

٦٦ -مصطفى،احمد سيد(٢٠٠٦م)**نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية منافسة التحديات المعاصرة للإدارة العربية** ، القيادة الإبداعية المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة مصر .

٦٧ -منسي، محمد عبد الحليم (د.ت) **التقويم التربوي ومبادئ الإحصاء** ، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب.

٦٨ -المنيع ، محمد عبد الله(١٩٩٥م)**دور مدير التدريب في نجاح البرامج التدريبية. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب العدد ١٢،الرياض.**

٦٩ -الموسى محمود عبد اللطيف (٢٠٠٦م) **الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية والمحلية** الدار العالمية للنشر القاهرة.

٧٠ -نورث هاوس ،بيترج (٢٠٠٦م)**القيادة الإدارية (النظرية والتطبيق)** ،ترجمة صلاح المعيوف ،الرياض

٧١ -همام عبدالقادر(١٩٩٣م)**دراسة بعض المحددات على مستوى القدرات الإبتكارية للمدير بالتطبيق على القطاع المصري العام في جمهورية مصر العربية** الإدارة ، ٢٠ (٣) .

٧٢ -الهويدي، زيد (٢٠٠٧م)**الإبداع ماهيته (اكتشافه -تنميته** .دار الكتاب الجامعي، العين الأمارات العربية المتحدة.

٧٣ -الهيجان عبد الرحمن (١٩٩٩م).**معوقات الإبداع في المنظمات السعودية** الإدارة العامة الرياض المملكة العربية السعودية

٧٤ -الهيجان عبد الرحمن (١٩٩٩م)**المدخل الإبداعي لحل المشكلات** أكاديمية نايف الرياض المملكة العربية السعودية.

٧٥ -الهيجان عبد الرحمن احمد(١٩٩٥م)**كيف نوظف التدريب من اجل تنمية الإبداع في المنظمات المجلة العربية للدراسات الأمنية (١٠ - ٢٠) الرياض المملكة العربية السعودية.**

ثانياً: المراجع الأجنبية :

1- Amabile,Teresa.(1988).A model of creativity and innovation in organization**. Research in Organizational Behavior** , Vol . 10:123-167.

2- Duderstadt , James . (2000) . A Choice of Transformations for the 21-st-Century University. **Chronicle of Higher Education**, Vol.46 Issue 22 . PB6, Item :2731081,EBSCO, 00095982 .

3- Flynt, C.C. (1998) Perceptions of stimulants and barriers to creativity in the work environment of deans and department chairs **.(Doctoral dissertation ,North Carolina Univesity.**

Greensboro, in .1997) . Dissertation Abstract International, 58,4539-A.
4-Tesoro, Ferdinand(1991):The Use The Measurement Of Continuous Improvement Model For Training Program Evaluation , **Unpublished Doctoral Dissertation** , Purdue University.

الملاحق

ملحق رقم (١)

أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية

(بعد التحكيم).

بسم الله الرحمن الرحيم

المكرم : عميد/ة - وكيل/ة عميد

رئيس/ة قسم - عضو/ة هيئة تدريس

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يقوم الباحث بدراسة بعنوان :" **درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة**" للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط من كلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة.

ولما لوجهة نظركم من أهمية في هذا الموضوع، ولأهمية دوركم واعتباركم المحور الأساسي لهذه الدراسة في جامعة الباحة، فإنه يسرني أن تكونوا من الأساتذة المختارين للإسهام في هذه الدراسة .

لذا أرجو التكرم بالإطلاع على عبارات الاستبانة والإجابة على جميع العبارات بكل دقة وموضوعية ،لما لذلك من أثر كبير في تحقيق أهداف الدراسة .

علما بأن إجاباتكم ستكون موضع الثقة وستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام من الباحث على حسن تعاونكم .... والله الموفق ،،،

الباحث / فهد بن هزاع الغامدي جوال :- ٠٥٦٤٠٤٣٢١٣

E.mail:fahadalghamdi@hotmail.c

أولاً: البيانات الشخصية:

❖ الاسم (اختياري)

أرجو التكرم بوضع علامة (✓) أمام ما يتوافق مع بياناتك الشخصية	
الجنس	❑ ذكر ❑ أنثى
العمل الحالي	❑ عميد/ة وكيل عميد/ وكيلة ❑ رئيس قسم/ رئيسة ❑ عضو هيئة تدريس/ عضوه
الدرجة العلمية	❑ أستاذ ❑ أستاذ مشارك ❑ أستاذ مساعد
سنوات الخبرة	❑ أقل من ٥ سنوات ❑ من ٥ إلى أقل من ١٠سنوات ❑ من ١٠ سنوات فأكثر
نوع الكلية (الرجاء ذكره)	❑ علوم طبيعية ❑ علوم إنسانية اجتماعية

ثانياً التعليمات :

بين يديك قائمة بعبارات الاستبانة، والمرجو منك وضع علامة (✓) في أحد المربعات الموجودة أمام كل عبارة وفقا للمقياس التالي : (بدرجة كبيرة جدا ، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة ، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا)

مثال توضيحي :

الممارسة العملية للقيادة الإبداعية					م	العبارة	الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية				
بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا			بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
	✓				١	**توليد الأفكار المفيدة للقسم في وقت قصير.**				✓	
		✓			٢	**التحدث في مناقشات أعضاء هيئة التدريس بكل ثقة.**			✓		

<u>ثالثاً : فقرات الاستبانة:</u>

يرجى وضع إشارة (√) أمام كل فقرة من الفقرات لتحديد درجة الممارسة العملية ودرجة الاحتياج التدريبي للقيادة الإبداعية التي تراها مناسبة :

الممارسة العملية للقيادة الإبداعية					م	العبارة	الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية				
بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا			بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
					١	توليد الأفكار المفيدة للقسم في وقت قصير.					
					٢	التحدث في مناقشات أعضاء هيئة التدريس بكل ثقة.					
					٣	إنجاز العمل داخل الكلية بأسرع وقت وأقل جهد.					
					٤	التعامل مع عدد كبير من البدائل في حل المشكلة داخل الكلية.					
					٥	تغيير الاستجابة بحسب الموقف الجامعي.					
					٦	إيجاد طرق جديدة فعَّالة لإنجاز الأنشطة الجامعية.					
					٧	تشجيع السلوكيات المرنة من قبل أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية.					
					٨	إنجاز الأعمال المختلفة داخل القسم.					
					٩	تقديم أفكار جديدة مميزة عن الآخرين.					
					١٠	الابتكار في أساليب أداء العمل الجامعي.					
					١١	محاولة التوفيق بين أشياء متنافرة.					

الممارسة العملية للقيادة الإبداعية					م	العبارة	الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية				
بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا			بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
					١٢	تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالابتعاد عن الروتين.					
					١٣	تصميم برامج تعلميه تعليمية جامعية مبتكرة.					
					١٤	القيام بواجبات الكلية بطريقة متميزة.					
					١٥	استخدام أسلوب حل المشكلة في التعامل مع المشكلات الجامعية .					
					١٦	التركيز والتغلب على المعوقات التي تحدث في القسم.					
					١٧	امتلاك القدرة على تحقيق الأهداف الجامعية المنشودة.					
					١٨	تكرار المحاولة بطرق مختلفة حتى تتحقق الأهداف الجامعية.					
					١٩	الوعي بأبعاد المشكلة الجامعية منذ بدايتها.					
					٢٠	ملاحظة الأخطاء عند الإنحراف عن معيار الأداء الجامعي.					
					٢١	تحديد جوانب المشكلة الجامعية بدقة .					
					٢٢	رؤية مواقف العمل داخل الكلية من عدة اتجاهات.					
					٢٣	تجزئة المشكلة المعقدة إلى مشكلات فرعية.					
					٢٤	تصنيف المشكلات حسب أولويتها بالنسبة للعمل الجامعي.					
					٢٥	وضع حلول غير تقليدية للمشكلة التي تحدث داخل القسم وإخضاعها للدراسة.					

الممارسة العملية للقيادة الإبداعية					م	العبارة	الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية				
بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا			بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
					٢٦	**ممارسة جميع الأعمال الإدارية الجامعية بمبادرة ذاتيه.**					
					٢٧	**المبادرة بتقديم حلول غير عادية للمشكلات التي تحدث داخل القسم.**					
					٢٨	**توفير بيئة جامعية تساعد أعضاء هيئة التدريس على الإبداع.**					
					٢٩	**متابعة المشكلات التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس في الكلية.**					
					٣٠	**التصرف الواعي السريع في مواجهة المواقف المختلفة داخل القسم .**					
					٣١	**تحفيز أعضاء هيئة التدريس على المبادرات الفردية.**					
					٣٢	**قيادة أعضاء هيئة التدريس نحو الإبداع.**					
					٣٣	**تشجيع أفكار أعضاء هيئة التدريس وان كانت غير مألوفة.**					
					٣٤	**مناقشة مقترحات أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن بعدها عن أهداف العمل الجامعي.**					
					٣٥	**رفض السلوك الخاطئ ولو كان مقبولاً شائعاً .**					
					٣٦	**الميل إلى أداء الأعمال الجامعية التي فيها تحد للإمكانيات.**					

ملحق رقم (٢)

بيان بأسماء أصحاب السعادة محكِّمي

أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية .

بيان بأسماء أصحاب السعادة محكِّمي أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية

م	اسم المحكم	جهة العمل
١	أ.د.عدنان الإبراهيمي .	كلية التربية -جامعة أم القرى .
٢	أ.د.محمد شكري وزير.	كلية التربية -جامعة الطائف.
٣	أ.د.محمد محروس الأصمعي .	كلية التربية -جامعة أم القرى .
٤	د.إحسان حلواني .	الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف.
٥	د.أسعد مكاوي.	كلية التربية -جامعة أم القرى .
٦	د.أشرف محمود أحمد.	كلية التربية - جامعة الطائف.
٧	د.إلهامي عبدالعزيز.	كلية التربية -جامعة أم القرى .
٨	د.بركات العتيبي	معهد الإدارة العامة بالرياض.
٩	د.جميل السواط.	الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف.
١٠	د.خالد خاطر العبيدي .	جامعة الدمام
١١	د.سعيد مريسي .	رئيس الإدارة المدرسية - الإدارة العامة للتربية والتعليم بالباحة.
١٢	د.شحاته سليمان محمد.	جامعة الطائف.
١٣	د.عبدالحفيظ السالمي .	الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف.
١٤	د.عبدالخالق سعيد الفقعسي.	مدير التدريب التربوي - الإدارة العامة للتربية والتعليم بالباحة.
١٥	د.عبدالرحمن عبدالله المقبول.	مدير الاختبارات والقبول- الإدارة العامة للتربية والتعليم بالباحة.
١٦	د.عبداللطيف العارفة .	مدير الإشراف التربوي _ الإدارة العامة للتربية والتعليم بالباحة.
١٧	د.عبدالله الحميدي .	كلية التربية -جامعة أم القرى .
١٨	د.فؤاد المبارك .	معهد الإدارة العامة بالرياض.
١٩	د.محمد المهنا.	معهد الإدارة العامة بالرياض.
٢٠	د.محمود كامل .	كلية التربية -جامعة الباحة.
٢١	د.مدحت عبدالمحسن الفقي.	جامعة الطائف.
٢٢	د.مشبب القحطاني .	معهد الإدارة العامة بالرياض.
٢٣	د.هبة جابر عبدالحميد.	كلية التربية - جامعة الطائف.

- رتبت أبجدياً

ملحق رقم (٣)

صورة من خطاب سعادة عميد كلية التربية بجامعة أم القرى إلى سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي.

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى



الرقم : ١/١٥
التاريخ : ١٤٢٦/١/٢ هـ
المشفوعات : أداة دراسة

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد

نفيد سعادتكم بأن الطالب/ فهد بن هزاع الغامدي ،أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية مرحلة "الماجستير" ويرغب الطالب القيام بتطبيق أداة الدراسة التي بعنوان : (درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة) ويرغب الطالب توزيعها على العمداء ووكلائهم ورؤوسا الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الباحة .

آمل من سعادتكم التكرم بمخاطبتهم بذلك نحو تسهيل مهمة الطالب في تطبيق عينة الدراسة. شاكرا لكم كريم تعاونكم وحسن استجابتكم.

وتفضلوا سعادتكم بقبول فائق التحية والتقدير ؛؛؛

عميد كلية التربية

أ. د . زايد عجير الحارثي

Umm Al Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box: 715
Cable Gameat Umm Al- Qura, Makkah
Faxemely: 02 - 5564560 \ 02 - 5593997
Tel Aziziyah: 02-5501000 Abdiyah: 02 - 5270000

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص. ب: ٧١٥
برقيا: جامعة أم القرى - مكة
فاكسميلي: ٥٥٦٤٥٦٠ - ٠٢ / ٥٥٩٣٩٩٧ - ٠٢
تليفون سنترال العزيزية: ٥٥٠١٠٠٠ - ٠٢ العابدية: ٥٢٧٠٠٠٠ - ٠٢

ملحق رقم (٤)

صورة من خطاب سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي إلى سعادة وكيل جامعة الباحة للدراسات العليا والبحث العلمي.

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى



وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

سعادة وكيل جامعة الباحة للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

تجدون برفقه خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ١/١٥ في ١٤٣٢/١/٢هـ ومشفوعه استبانة الطالب/ **فهد بن هزاع الغامدي** ، أحد طلاب الدراسات العليا بمرحلة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط .. ويرغب في تطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته التي بعنوان:

(درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة)

على العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعتكم الموقرة.

فآمل التكرم بمساعدته وتسهيل مهمته.
شاكرين ومقدرين تعاونكم.

وتقبلوا خالص تحياتي .

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

د. هاني بن عثمان غازي

امين



التاريخ ______ المشفوعات ______

المملكة العربية السعودية – مكة المكرمة – العزيزية ص. ب ٧١٥ هاتف : ٥٥٨٩٩٠٠ – ٠٢ فاكس : ٥٥٧٣٣٢٢ – ٠٢

ملحق رقم (٥)

صورة من خطاب سعادة وكيل جامعة الباحة للدراسات العليا والبحث العلمي إلى سعادة عمداء كليات جامعة الباحة.

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
AL-BAHA UNIVERSITY
Vice President for Graduate Studies and Scientific Research



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الباحة
وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

سعادة عميد كلية المجتمع	سلمه الله
سعادة عميد كلية العلوم المالية والإدارية	سلمه الله
سعادة عميد كلية الهندسة	سلمه الله
سعادة عميد كلية الطب	سلمه الله
سعادة عميد كلية التربية والمشرف العام على كليات البنات	سلمه الله
سعادة عميد كلية العلوم	سلمه الله
سعادة عميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية	سلمه الله
سعادة عميد كلية العلوم الطبية التطبيقية	سلمه الله
سعادة عميد كلية العلوم الصحية للبنين	سلمه الله
سعادة عميد كلية العلوم الصحية للبنات	سلمه الله
سعادة عميد كلية العلوم والآداب بالمخواه	سلمه الله
سعادة عميد كلية العلوم والآداب ببلجرشي	سلمه الله
سعادة عميد كلية العلوم والآداب بالمندق	سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،،

إشارة إلى خطاب سعادة وكيل جامعة أم القرى بشأن رغبة الأستاذ / فهد هزاع الغامدي الطالب بمرحلة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية جامعة أم القرى في تطبيق الاستبانه الخاصة بدراسته التي بعنوان " **درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة** " وذلك على سعادة العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بكليتكم الموقرة.

الرقم : ٣٢٠٠٠٠٥٦٧ التاريخ : ١٤٣٢/١/٦ المشفوعات : استبيان

تليفون: ٧٢٧٤١١١ – ٧ – ٠٠٩٦٦ فاكس: ٧٢٤٧٢٧٢ – ٧ – ٠٠٩٦٦ الباحة: ص.ب (١٩٨٨)
Tel.: 00966 7 7274111 fax: 00966 7 7247272 Al-Baha P.O.Box (1998)

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
AL-BAHA UNIVERSITY

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الباحة

عليه أود من سعادتكم تعميد من يلزم لتسهيل مهمة الباحث لمساعدته في تطبيق أداة بحثه وإتمام دراسته العلمية ، لما لذلك من اثر في الارتقاء بالبحث العلمي بالمملكة وتحقيق التواصل العلمي البناء بين جامعتنا وجامعة أم القرى .

وتقبلوا سعادتكم أطيب التحية و التقدير ،،،،

وكيل الجامعة للدراسات العليا
والبحث العلمي

أ . د / عبد الله بن صالح الغامدي

الرقم : .... التاريخ : .... المشفوعات : ....

تليفون: ٧٢٧٤١١١ – ٧ – ٠٠٩٦٦ فاكس: ٧٢٤٧٢٧٢ – ٧ – ٠٠٩٦٦ الباحة: ص.ب (١٩٨٨)
Tel.: 00966 7 7274111 fax: 00966 7 7247272 Al-Baha P.O.Box (1998)